

UMA COMPANHIA LOW COST NOS MOVIMENTOS TRANSATLÂNTICOS?

ANDRÉ MIGUEL VIEIRA PIMENTEL NUNES

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de

MESTRE EM ENGENHARIA CIVIL – ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEAMENTO

Professor Doutor Álvaro Fernandes de Oliveira Costa

JULHO DE 2014

MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA CIVIL 2013/2014

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

Tel. +351-22-508 1901

Fax +351-22-508 1446

✉ miec@fe.up.pt

Editado por

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Rua Dr. Roberto Frias

4200-465 PORTO

Portugal

Tel. +351-22-508 1400

Fax +351-22-508 1440

✉ feup@fe.up.pt

🌐 <http://www.fe.up.pt>

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição que seja mencionado o Autor e feita referência a *Mestrado Integrado em Engenharia Civil - 2012/2013 - Departamento de Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2014.*

As opiniões e informações incluídas neste documento representam unicamente o ponto de vista do respetivo Autor, não podendo o Editor aceitar qualquer responsabilidade legal ou outra em relação a erros ou omissões que possam existir.

Este documento foi produzido a partir de versão eletrónica fornecida pelo respetivo Autor.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para a presente dissertação, diretamente na sua elaboração e, indiretamente pelo incentivo no alcance dos meus objetivos.

Gostaria de agradecer particularmente à Faculdade de Engenharia (FEUP), como instituição pela sua intensa qualidade profissional e académica.

Gostaria de agradecer ao Professor Álvaro Costa pela disponibilidade prestada durante a construção da tese.

Gostaria ainda de agradecer à força das pessoas valorosas que me rodeiam, em especial, à minha namorada e à minha mãe. À minha família e amigos que estiveram sempre comigo e me moralizaram.

RESUMO

A questão chave desta dissertação é a possibilidade de uma companhia aérea Low Cost conseguir entrar no mercado aéreo de viagens longas, nomeadamente, voos transatlânticos.

O trabalho assenta em uma revisão bibliográfica e investigação documental, com o objetivo de estudar e atualizar a pergunta-base.

O trabalho começa por estudar em que condições de mercado as companhias Low Cost emergiram e como estas conseguem sobreviver no mercado competitivo aéreo. Estuda-se as características do modelo Low Cost para poder perceber se existe possibilidade de transferência das suas características que geram receita, para viagens longas, evitando as suas características vulneráveis, diminuindo custos.

É analisado o ambiente competitivo da indústria aérea, como as companhias Low Cost concorrem entre si com as companhias tradicionais e as suas alianças, de forma a perceber as principais dificuldades para elas em entrar no mercado dos voos transatlânticos.

É estudado quem teria maior possibilidade em gerar receita com menores custos nesse meio, se uma companhia Low Cost já existente e com raízes firmes no mercado, uma companhia nova focando-se no mercado específico de viagens transatlânticas ou uma aliança de companhias Low Cost.

Por fim são estudadas algumas possibilidades das companhias Low Cost conseguirem realizar os movimentos transatlânticos no presente ou em um futuro próximo.

PALAVRAS-CHAVE: transporte aéreo, companhias aéreas Low Cost, movimentos aéreos de longa distância, voos transatlânticos low-cost, concorrência aérea

ABSTRACT

The theme of this thesis is investigating the success chance of a budget airline to profit in the transatlantic flights market.

This thesis includes a literature review and documentary investigation with the ultimate purpose of studying, updating and complementing that main question.

It starts by studying how budget airlines appeared on the aviation market and in what conditions they did it. Their main features are analysed in order to understand how these companies make revenue and control their costs. After this, is studied if their profitable features can be transferred to the long-haul transatlantic flights while avoiding their most vulnerable ones, controlling costs.

The extremely competitive aviation market and how low-cost airlines compete among themselves, with traditional companies and alliances is analysed in order to figure out the main adversities for budget airlines in the long-haul market and how they can surpass them.

It is analysed whether an already existing low cost company with strong roots on aviation market, a brand new company focused on transatlantic flights or even an alliance of Low Cost companies, is in best position to invest in the transatlantic market.

In the end some possibilities of success are purposed and analysed.

KEYWORDS: aviation market, airlines competition, long-haul flights, low-cost transatlantic flights, budget airlines

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMA E JUSTIFICAÇÃO	1
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.3. OBJETIVOS E METODOLOGIA	2
1.4. ESTRUTURAÇÃO DA TESE	2

2. A INDÚSTRIA DE TRANSPORTE AÉREO	5
2.1. CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA AÉREA	5
2.1.1. COMO SURGE	5
2.1.2. HOJE EM DIA	5
2.1.3. DIFICULDADE DO SETOR AÉREO	6
2.2. DESREGULAÇÃO NO SETOR AÉREO	8
2.2.1. COMO ACONTECE	8
2.2.2. HOJE EM DIA	10
2.3. AS PRIVATIZAÇÕES	11
2.4. O INÍCIO DO SETOR LOW COST	12
2.5. FORMAÇÃO DE ALIANÇAS AÉREAS	15
2.5.1. COMO SURGIRAM	15
2.5.2. OBJETIVOS DAS ALIANÇAS	17
2.5.3. IMPACTO PARA OS PASSAGEIROS	18
2.5.4. AS ALIANÇAS NO MERCADO TRANSATLÂNTICO	18
2.6. O SISTEMA “HUB AND SPOKE”	18
2.7. FUSÕES E AQUISIÇÕES	22

3. O MODELO LOW COST	25
3.1. ESTRUTURAÇÃO DE CUSTOS	25
3.2. IMPACTOS DA ENTRADA DAS COMPANHIAS LOW COST	28

3.2.1. NO COMPORTAMENTO DOS PASSAGEIROS E TURISMO	28
3.2.2. NA INDÚSTRIA AÉREA.....	29
3.3. O SETOR LOW COST NA ATUALIDADE.....	29

4. CONCORRÊNCIA NO MERCADO AÉREO..... 33

4.1. CONTEXTO ATUAL	33
4.1.1. COMPLEXA GESTÃO DE PREÇOS	33
4.1.2. NÃO SÓ O PREÇO INTERESSA. O QUE PROCURA O PASSAGEIRO DA COMPANHIA AÉREA?	35
4.1.3. GESTÃO DE RECURSOS	36
4.2. CONCORRÊNCIA ENTRE COMPANHIAS TRADICIONAIS/ALIANÇAS E COMPANHIAS LOW COST.....	39
4.2.1. PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS PASSAGEIROS NA DECISÃO ENTRE COMPANHIAS LOW COST VS. TRADICIONAIS.....	39
4.2.2. COMO REAGEM AS COMPANHIAS TRADICIONAIS À AMEAÇA DAS COMPANHIAS DE BAIXO CUSTO	41
4.3. CONCORRÊNCIA ENTRE AS COMPANHIAS LOW COST.....	44

5. SERVIÇO LOW COST DE LONGA DISTÂNCIA?..... 49

5.1. INTERESSE EM ENTRAR NO MERCADO DAS VIAGENS LONGAS	49
5.1.1. O QUE SEPARA ROTAS DE GRANDE DISTÂNCIA DE ROTAS DE MÉDIA E CURTA DISTÂNCIA	49
5.1.2. PORQUÊ PARTIR PARA VIAGENS LONGAS	49
5.1.3. TENTATIVAS PRÉVIAS ATÉ À ATUALIDADE	51
5.2. DIFICULDADES EM COMPANHIAS LOW COST FAZEREM VOOS LONGOS	52
5.3. COMO O CONSEGUIR	54
5.4. UMA NOVA COMPANHIA OU UMA JÁ EXISTENTE.....	56
5.5. HIPÓTESES PLAUSÍVEIS	56

6. CONCLUSÕES

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 - Esquema representativo dos objetivos da tese	2
Fig. 2 - Evolução do tráfego aéreo	6
Fig. 3 - Lucros líquidos das companhias aéreas mundiais	7
Fig. 4 - Evolução do número de membros nas alianças até Fevereiro de 2012	17
Fig. 5 - Rotas Transatlânticas da StarAlliance, E.U.A. - Europa.....	18
Fig. 6 – Sistema Hub&Spoke da KLM e ponto a ponto da easyjet	19
Fig. 7 – Ligações do Hub de Newark da United Airlines.....	19
Fig. 8 – <i>Hub and Spoke</i> vs <i>ponto-a-ponto</i>	20
Fig. 9 - Principais <i>hubs</i> europeus.....	21
Fig. 10 – Países servidos pelo aeroporto de Heathrow	21
Fig. 11 - Principais <i>hubs</i> dos E.U.A.	22
Fig. 12 - Principais técnicas que as companhias Low Cost utilizam na rotação do avião no aeroporto	27
Fig. 13 - Lugares ocupados nas companhias aéreas entre 1990-2012	30
Fig. 14 - Recursos importantes para as companhias aéreas	38
Fig. 15 - Foi a companhia escolhida unicamente com base no preço?	40
Fig. 16 - Sensibilidade ao preço dos passageiros de companhia Low Cost	40
Fig. 17 - Motivos mais importantes que levaram a escolher companhia tradicional em vez de Low Cost	41
Fig. 18 - Motivos mais importantes que levaram a escolher companhia Low Cost em vez de tradicional	41
Fig. 19 - As quarenta e três companhias europeias Low Cost entre 1992 e 2012.....	45
Fig. 20 - Comparação entre datas de inauguração e fecho das companhias	46
Fig. 21 - Número de rotas por frequência de voos semanais	50
Fig. 22 - Frequência semanal média por companhia	50
Fig. 23 – Principais mercados entre E.U.A. e Europa	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 –Impacto da concorrência aérea e de aeroportos na rota Dublin-Londres	10
Tabela 2 – Principais Impulsionadores de Sucesso	12
Tabela 3 - Principais Impedimentos ao Sucesso	13
Tabela 4 – Ano de fundação de companhias Low Cost nos E.U.A.	14
Tabela 5 – Vantagens das alianças	17
Tabela 6 – Perfis típicos das companhias Low Cost	28
Tabela 7 – Rotas no tempo até 2012	31
Tabela 8 – Sequência de acontecimentos	47
Tabela 9 - Companhias Low Cost no mercado de viagens longas.....	51
Tabela 10 - Aplicação dos cortes de viagens curtas Low cost para viagens longas	53

SÍMBOLOS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AEA – Association of European Airlines

ATAG – Air Transport Action Group

ECAA – European Common Aviation Area

IATA – International Air Transport Association

ICAO – International Civil Aviation Organization

RBV – resource based view

WTTC – World Travel and Tourism Council

1

INTRODUÇÃO

1.1. TEMA E JUSTIFICAÇÃO

O tema da dissertação, “Uma companhia Low Cost nos movimentos Transatlânticos?”, está centrado na questão da possibilidade, ou não, em adaptar o modelo de companhias aéreas Low Cost, caracterizado por realizar viagens curtas ou médias com retorno à origem, no próprio dia, para o modelo de viagens longas, transatlânticas.

Partindo da Europa, o oceano Atlântico estabelece a fronteira entre viagens curtas e médias, para longas. As viagens longas normalmente são rotas com distância superior a 3000 km e que não podem ser feitas pela frota tradicional Low Cost.

Este tema assume cada vez maior importância face ao atual mercado económico competitivo mas também devido ao aumento do número de movimentos de pessoas.

O número de pessoas a estudar e/ou trabalhar fora do seu país natal tem aumentado muito recentemente e muitas destas pessoas encontram-se a longas distâncias de casa. Posto isto, era importante que as que se encontram a mais longas distâncias de casa terem um leque de escolha de viagem maior e com variedade de preço comparável aos que se encontram a menores distâncias. Hoje em dia isto não existe, sendo o mercado de viagens longas dominado pelas companhias tradicionais e as suas alianças, que praticam preços muito elevados.

Do ponto de vista económico, a inovação em qualquer área tem surgido como um dos principais impulsionadores de sucesso e lucro, sendo então de fácil compreensão que a companhia ou companhias Low Cost que conseguirem transportar o seu modelo para viagens longas terão vantagens competitivas face às outras companhias. Aliado a este fator, hoje em dias surgem sinais que o mercado low-cost começa a ficar limitado, devido ao aumento da densidade de rotas principalmente na Europa e nos E.U.A., o que aumenta o interesse de partir para as rotas longas, nomeadamente, as transatlânticas.

Esta dissertação tem então como objetivo perceber as dificuldades das companhias Low Cost entrarem no mercado de viagens longas transatlânticas e se é possível ultrapassá-las, para uma já existente companhia, para uma aliança de companhias ou para uma nova companhia focada neste mercado.

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A presente dissertação enquadra-se na área do Planeamento de Transportes, mais concretamente no planeamento do transporte aéreo. A entrada das companhias Low Cost mudou e remodelou o setor

aéreo, assumindo, hoje em dia, um papel crucial nesse mercado. O tema é um assunto que tem sido debatido e estudado por diversas companhias aéreas Low Cost como uma forma de evolução natural do seu modelo. Pretende-se perceber a atual conjuntura do problema, se nos encontramos na época ideal para essa evolução e de que forma esta pode ser realizada com sucesso.

1.3. OBJETIVOS E METODOLOGIA

É realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o mercado de transporte aéreo, estudando a sua história desde a desregulação e liberalização que mudou a indústria, até à atualidade tentando prever o futuro. Procura-se estudar a entrada das companhias Low Cost e como estas mudaram a indústria, perceber como conseguem obter receitas controlando custos, como competem entre si e com as alianças e se é possível transportar com sucesso o seu modelo para viagens mais longas, nomeadamente, para viagens transatlânticas.

Pretende-se obter as várias percepções e ideias que têm as companhias aéreas sobre este tema e estudar diferentes pontos de vista e análises feitas pelos principais pensadores deste setor.

Em suma, o objetivo principal da revisão de literatura é identificar novas perspetivas, abordagens inovadoras e importantes contributos para o problema chave.

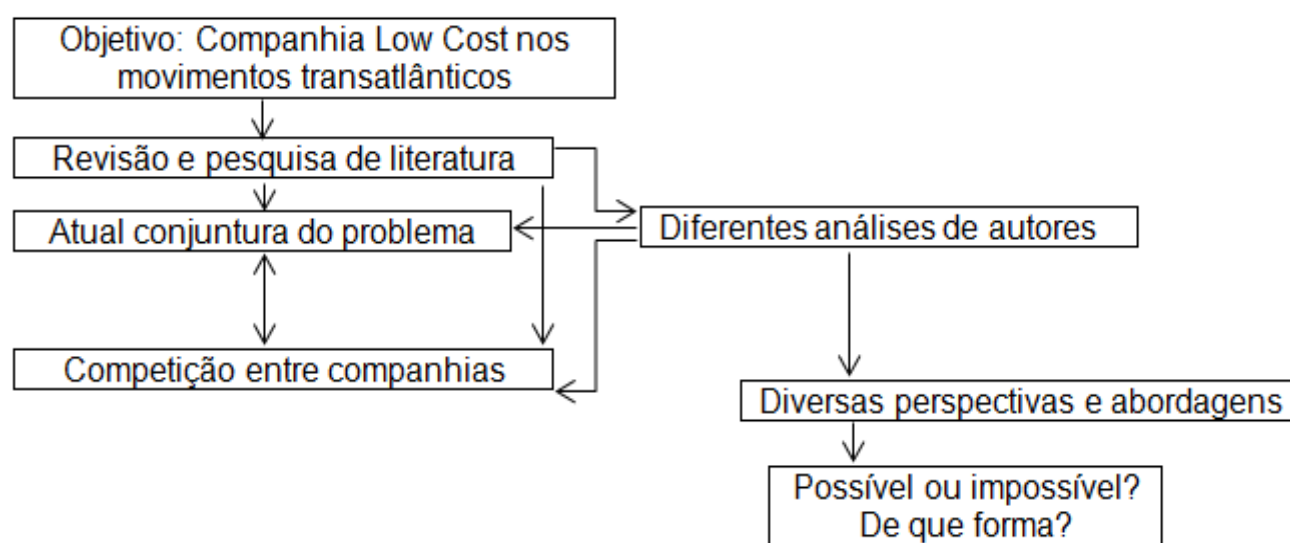


Fig. 1 – Esquema representativo dos objetivos da tese

1.4. ESTRUTURAÇÃO DA TESE

A dissertação está estruturada em seis capítulos que compreendem o seguinte:

O primeiro capítulo, dedicado à Introdução, apresenta uma sucinta descrição do objeto de estudo e define o objectivo principal pretendido.

No segundo capítulo, a indústria do transporte aéreo, procura-se entender como esta surgiu, de que maneira a desregulação a mudou, a forma como as companhias reagiram à liberalização dos mercados

formando alianças e cooperações, em que contexto surgem as companhias de baixo custo e perceber como o mercado aéreo se encontra hoje em dia esta indústria.

O modelo Low Cost é abordado no terceiro capítulo, onde é descrito o modelo base das companhias Low Cost, a sua estruturação de custos, como geram receita e de que forma estas companhias tiveram impacto no mercado aéreo e no turismo até aos dias de hoje.

O quarto capítulo, concorrência no mercado aéreo, descreve o competitivo e “canibalista” mercado aéreo e a sua forte concorrência entre companhias, procurando entender a dificuldade de uma companhia conseguir entrar mas também sobreviver neste mercado.

No quinto capítulo, pretende-se perceber o interesse das companhias de baixo custo tentarem passar para o mercado de viagens longas, quais as principais dificuldades de adaptar o modelo Low Cost a estas, mas também formas de mudar o modelo de forma a conseguir entrar e gerar receita suficiente para permanecer neste novo mercado. Algumas formas possíveis são indicadas.

Por fim, no sexto capítulo, serão abordadas as conclusões, enumeram-se as principais ideias e contributos do trabalho.

2

A INDÚSTRIA DE TRANSPORTE AÉREO

2.1. CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA AÉREA

2.1.1. COMO SURGE

O transporte aéreo criou uma revolução na economia global reduzindo tempos de viagens e permitindo a movimentação de passageiros e carga para distâncias inimagináveis (Mendes e Santos, 2008).

A introdução no mercado de jatos excedentes da segunda guerra mundial para uso comercial (Belobaba et al., 2009), as sucessivas inovações tecnológicas, nomeadamente a introdução na década de 70 da primeira aeronave *wide-body*, Boeing 747, pioneira no aumento da capacidade e distância percorrida (Costa, 2009) e a liberalização dos mercados aéreos foram fatores que progressivamente vieram estimular o aumento da oferta (Belobaba et al., 2009; Cento, 2009).

Paralelamente, o *boom* económico pós-guerra ocorrido em alguns países desenvolvidos potenciou as trocas comerciais, dando novo impulso à procura por parte dos clientes de negócios. Também as facilidades de transporte de carga e o consequente aumento do rendimento *per capita* estimulou um aumento da procura por parte de viajantes motivados por diversos aspetos, que não os tradicionais clientes de negócios. Por outro lado, o próprio desenvolvimento tecnológico aplicado ao transporte aéreo, ao permitir uma redução do custo unitário, por passageiro, conduziu a redução das tarifas aéreas e consequente democratização do seu uso.

2.1.2. HOJE EM DIA

Em 2008, a indústria aérea mundial já era composta por cerca de 2000 companhias aéreas, com um total de 23000 aeronaves comerciais servidas por mais de 3700 aeroportos (ATAG cit. Por Belobaba et al., 2009) e responsável pelo transporte de 2.2 mil milhões de passageiros (IATA cit. Por Belobaba et al., 2009).

Este crescimento é muito grande para uma indústria tão recente, quando comparado com outros setores económicos (Elamiri, 2000), já que, historicamente, o crescimento anual das viagens aéreas tem sido o dobro do crescimento anual do PIB (Belobaba et al., 2009).

Na figura 2 verifica-se o crescimento em geral positivo do número de passageiros, destacando-se porém dois períodos de quebra na procura, dos quais, em 1991 devido à Guerra do Golfo que despoletou uma crise de petróleo e recessão económica, e em 2001, devido aos ataques terroristas do 11 de Setembro em Nova Iorque, embora esta quebra tenha tido maior impacto no mercado norte-americano (Belobaba et al., 2009).

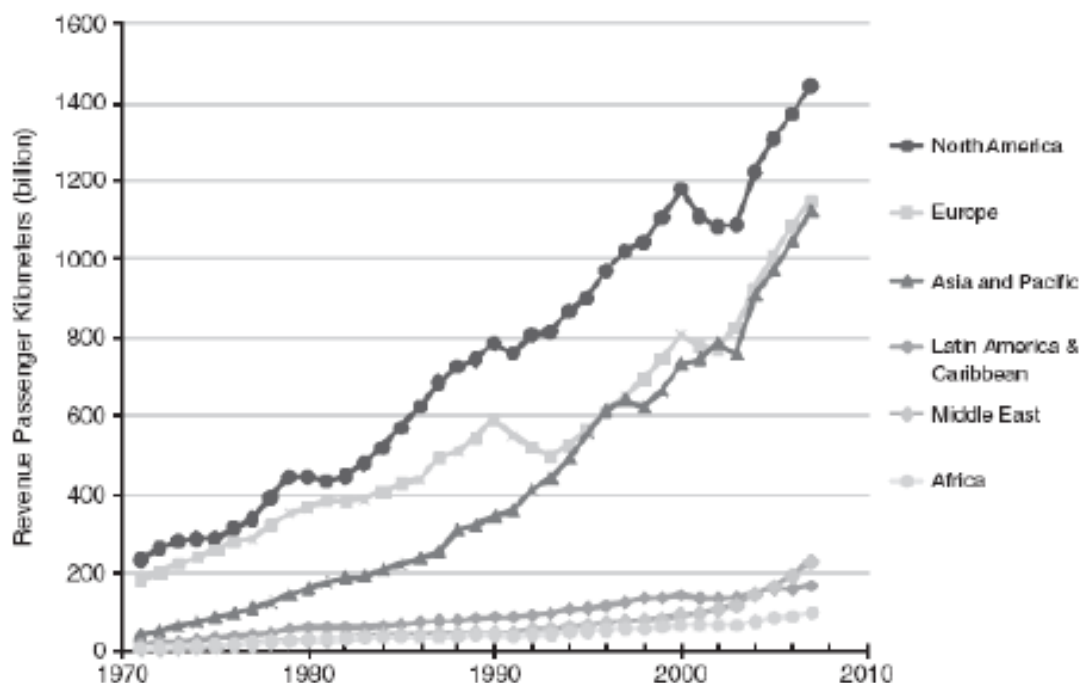


Fig. 2 - Evolução do tráfego aéreo (Belobaba et al., 2009)

A nível regional, a América do Norte e Europa são os principais mercados, seguindo-se a região da Ásia e Pacífico, que, pelo seu potencial de crescimento deverá ultrapassar a Europa em pouco tempo (Rodrigues, 2012). Ainda assim, os mercados do Médio Oriente e América Latina são os que tem registado maiores taxas de crescimento (Rodrigues, 2012).

Mendes e Santos (2008) apontam que o transporte aéreo tem um impacto na economia global estimado em mais de 8% do PIB mundial, aumentando aproximadamente 9% por ano desde 1960 no tráfego aéreo-passageiro e espera-se que cresça entre 3-7% até pelo menos 2015.

2.1.3. DIFICULDADES DO SETOR AÉREO

Apesar do aumento gradual do número de passageiros do setor aéreo ser ainda recente, em geral, as companhias aéreas batalham para ser rentáveis. A performance financeira das companhias aéreas mundiais tem sido marginal, como se verifica na figura 3, quer em mercados onde a indústria é extremamente regulada e protegida da competição, quer em ambientes económicos positivos (Belobaba et al., 2009).

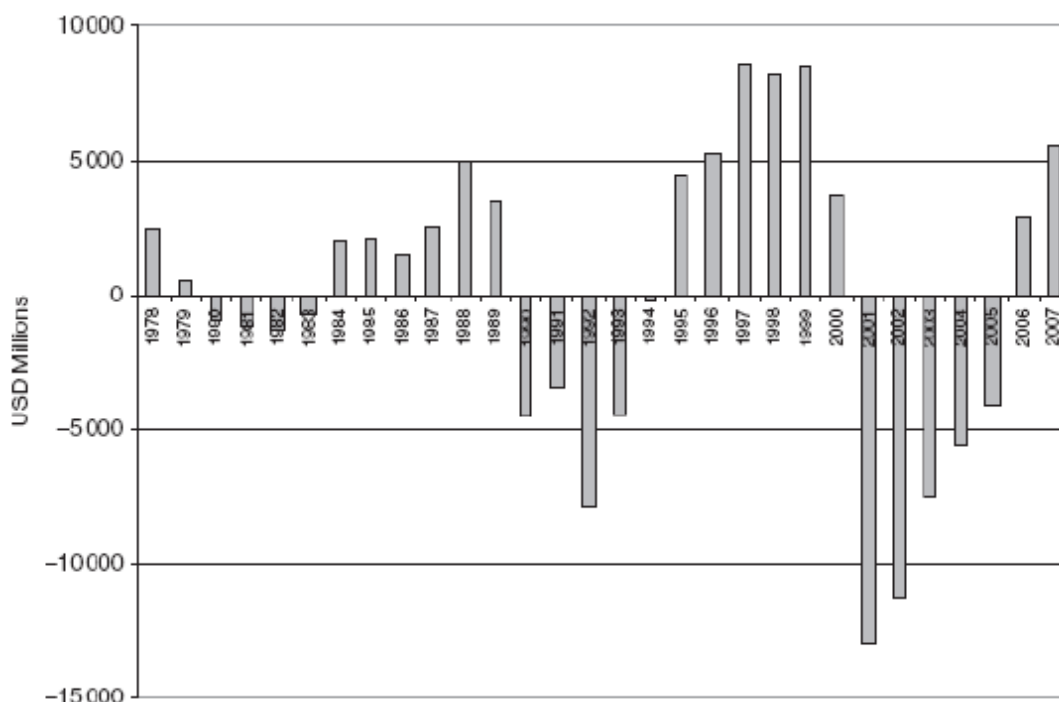


Fig. 3 - Lucros líquidos das companhias aéreas mundiais (Belobab et al., 2009)

Doganis (2005) aponta para dois fatores que justificam isto: o desenvolvimento tecnológico e a progressiva liberalização de mercados. Cento (2009) acrescenta outro fator, as condições exógenas.

As inovações tecnológicas a nível de motores, design e estrutura tornaram os aviões mais rápidos e maiores, aumentando a sua eficiência, contudo os fatores positivos destes a nível operacional, ambiente e próprio passageiro têm um reverso. O aumento da capacidade dos aviões criou excesso de oferta reduzindo as margens de lucro das companhias aéreas.

As inovações aumentaram o preço de venda das aeronaves, aumentando a necessidade de financiamento, por vezes com juros muito altos, mesmo em épocas de quebra do mercado e menor procura. Este financiamento aumenta a despesa total das companhias tornando-as mais vulneráveis (Doganis, 2005).

O processo de liberalização, promovido na década de 70 pela desregulamentação do mercado doméstico nos Estados Unidos, conduziu à remoção do controlo de tarifas, facilitando a competição a nível de preço e promoveu o aparecimento de novas companhias, como as de baixo custo, Low Cost, aumentando muito a competitividade do setor.

Foi neste contexto que surge uma nova necessidade de aumento da produtividade (Pereira e Reis, 2011) e redução de custos (Doganis, 2005).

Os rendimentos das operadoras aéreas são ainda ciclicamente afetados por um conjunto de fatores exógenos como terrorismo, crises financeiras e flutuações no preço de petróleo, que levam a oscilações da procura e nos custos operacionais afetando a sua rentabilidade.

Por fim, a indústria de transporte aéreo tem também custos ambientais locais, como a resistência a novas infra-estruturas e globais, como o efeito estufa.

Esta evolução cíclica de quebras e retomas financeiras mostra como a indústria aérea é dependente de boas condições económicas que estimulem a procura. Esta dependência foi acentuada após liberalização dos mercados e após supressão dos apoios estatais (Cento, 2009; Belobaba et al., 2009).

2.2. DESREGULAÇÃO NO SETOR AÉREO

2.2.1. COMO ACONTECEU

A desregulação foi crucial no surgimento das companhias Low Cost. O sector aéreo era marcado por fortes regulações que impunham taxas, restrições, capacidades, horários, rotas etc.. A liberalização do mercado proporcionou então condições que as companhias Low Cost aproveitaram para aparecer no mercado.

O ambiente desregulado dos mercados aéreos foi na Convenção de Paris de 1919 substituído pela intervenção direta dos governos locais, que passaram a ter direitos de soberania sobre o espaço aéreo dos seus territórios nacionais (Doganis, 2005).

Em 1944, representantes de 54 países participaram numa convenção internacional de aviação civil, conhecida por Convenção de Chicago que se tornou um marco na história de aviação civil, pois afirmou a importância e potencial da indústria aérea estabelecendo as bases do atual sistema aéreo, através de três elementos inter-relacionados: a troca dos direitos aéreos, o controlo de taxas e tarifas aéreas e o controlo de frequências e capacidade de voo (Doganis, 2005).

Entre os participantes existiam duas posições antagónicas. De um lado os EUA, bem equipados em aviões militares, e outros países como Holanda e Suécia que, pelo seu tamanho reduzido dependiam do tráfego entre outros países, defendiam um sistema liberal que criasse um mercado aberto sem limitações de taxas e frequências (Doganis, 2005), estimulado pela competição ao nível de preços e inovações ao nível de serviço (Graham, 2006). Do outro lado, a grande maioria dos países, encabeçados pelo Reino Unido, defendiam um ambiente regulador protecionista mais restrito, não se comprometendo benefícios económicos sociais e políticos de um meio de transporte então visto como entidade pública, defendendo-se a soberania do espaço aéreo, posição esta que prevaleceu (Belobaba et al., 2009; Doganis, 2005).

Não existindo então acordo multilateral, ficou definido que a troca de direitos de tráfego seria feita através de acordos bilaterais entre estados de origem da operadora e de destino (Cento, 2009), as tarifas seriam reguladas pela Associação Internacional de Transporte aéreo (IATA) e que o controlo da capacidade e frequência seria feito através de acordos entre companhias aéreas.

O mercado aéreo era assim regulado bilateralmente com base nesses três elementos (Doganis, 2005).

Desta convenção surge também a Organização Internacional da Aviação Civil (ICAO), inaugurada em 1947 e com sede em Montreal, responsável pela uniformização internacional de procedimentos técnicos e operacionais que visassem a segurança na indústria aérea e fiscalização (Elamiri, 2000; Belobaba et al., 2009).

Assim limitou-se a ação dos vários intervenientes criando um ambiente demasiado regulado, inexistente em qualquer outra indústria e que permaneceu inalterado até a década de 70, limitando a inovação (Doganis, 2005) e qualquer competição a nível de preço e rede (Cento, 2009).

Na década de 60, começam a surgir apoiantes da desregulamentação e livre competição no setor aéreo, evocando os benefícios para o consumidor das tarifas mais baixas, a maior oferta e diferenciação de

produto, e também para as companhias, visto que a redução de preços obriga a procura de maior eficiência na tentativa de redução de custos (Doganis, 2005).

O primeiro passo para a liberalização deu-se no mercado doméstico dos EUA ao ser assinado, em 1978, o *Deregulation Act*, que terminou com qualquer controlo de taxas e rotas, limitado a companhias registadas nos EUA, e conduziu a uma renegociação dos acordos bilaterais com alguns países europeus e da Ásia (Wulf e Maul, 2010; Doganis, 2005).

Este processo de liberalização expandiu-se no meio da década de 80 ao ser adotado por alguns países europeus e posteriormente pela União Europeia, contudo na Europa este processo tenha sido feito de forma mais gradual, primeiro de maneira mais limitada através da renegociação dos acordos bilaterais, e posteriormente, de forma multilateral no espaço intra-europeu através de três pacotes de desregulamentação fomentados pela Comissão Europeia.

A desregulação Europeia aconteceu então em 3 fases (Francis et al., 2006; Goetz and Vowbs, 2009), 3 “pacotes” de políticas aéreas acordados em 1988, 1990 e 1993. A inteira desregulação ocorre em 1997.

O terceiro pacote (Star Kie, 2002; Chang and Williams, 2002) foi o mais importante pois é a partir deste que a capacidade de preço e acesso foram completamente desregularizados. A partir deste acordo, dentro da UE, companhias podem operar entre quaisquer dois países membros desde o seu país de origem e até operar voos domésticos com outros países membros sem qualquer restrição de códigos, capacidades, taxas etc.. Este pacote deu maior sentido à liberalização unificando o mercado e criando um regime de *open skies* europeu - *European Common Aviation Area* (ECAA) - com total direito a todas as liberdades do ar, proibindo quaisquer restrições ao nível da capacidade, frequências e preços. Este processo superou o americano ao constituir-se como um acordo multilateral e ao suspender a necessidade de controlo maioritário nacional, desde que este fosse efetuado por parte de companhias ou estados europeus, o que aconteceu pela primeira vez em 2004, com a fusão intra-europeia entre KLM e Air France.

Paralelamente, foram implementadas, por parte da Comissão Europeia, regras de competição com o objetivo de prevenir práticas monopolísticas e comportamentos anti competitivos que prejudicassem os consumidores (Rodrigues, 2012). Foi então neste contexto que foram proibidas quaisquer ajudas estatais às companhias nacionais de bandeira (Doganis, 2005).

É importante referir a importância da desregulação entre Londres e Dublin em 1986, para a total desregulação europeia. Esta desregulação levou a que as tarifas diminuíssem, a concorrência entre aeroportos e entre companhias aéreas aumentasse fazendo desta rota a mais atarefada do serviço aéreo internacional com mais de quatro milhões de passageiros em 1998 e a servir cinco aeroportos de Londres (Barrett, S. D., 2000). O crescimento desta rota nos dez anos prévios à desregulação tinha sido pobre e estava concentrado em Londres Heathrow com serviços mínimos em Gatwick. A tabela 1 mostra o crescimento desde 1985, o ultimo ano regulado até 1998 e a quota de mercado para cada aeroporto de Londres. O sucesso da liberalização desta rota influenciou a liberalização do setor aéreo na Europa.

Tabela 1 - Impacto da concorrência aérea e de aeroportos na rota Dublin-Londres (1985-1998).

	Mercado (0 0 0')	Índice de mercado	Quotas de mercado (%)				
			LHR	LGW	LTN	STN	LCY
1985	994	100	100	-	-	-	-
1987	1636	165	80	-	20	-	-
1990	2383	240	76	10	12	2	-
1993	2415	243	69	2	6	23	-
1996	3343	336	51	13	6	26	4
1998	4078	410	46	14	7	27	5

Fonte: Fonte: Uk Civil Aviation Authority

2.2.2. HOJE EM DIA

Atualmente qualquer companhia aérea com base na U.E. pode operar qualquer rota entre dois países europeus, ou domesticamente de outro país europeu num mercado assente na livre competição a nível de frequências, preços e de serviço (Cento, 2009; Graham, 2006; Boniface e Cooper, 1988). O mercado europeu é assim considerado um mercado único, livre para as companhias europeias embora ainda restrito a companhias estrangeiras (WTTC, 2003; Wulf e Maul, 2010).

Estes novos regimes liberais de *open skies* contudo não permitem uma liberdade ilimitada, colocando entraves no domínio estrangeiro de companhias aéreas que ainda têm que ser maioritariamente controladas por nacionais, embora permitam uma aquisição minoritária por indivíduos ou companhias estrangeiras (25% nos EUA, 40% na Europa) (Rodrigues, 2012). Por outro lado existem paralelamente entidades como a ICAO ou as Autoridades de Aviação Civil de cada país, que ao salvaguardarem uniformização de altos padrões de segurança acabam por agir como mecanismo de regulação ao imporem restrições a nível de gestão e gerarem custos adicionais (Doganis, 2005).

O sistema liberal foi então se espalhando, quer através da renegociação de acordos bilaterais mais liberais, como foi o caso da Ásia e do Pacífico que promoveu novos acordos bilaterais com países vizinhos e com as rotas entre o Atlântico Norte (Wulf e Maul, 2009; Graham, 2006), quer pela criação de novos mercados aéreos liberais, caso da criação em 1996 de um mercado único entre Austrália e Nova Zelândia, embora o acordo multilateral europeu seja mais vanguardista (WTTC, 1997).

Em Junho de 2010 após longas negociações iniciadas em 2003, é criado um novo acordo bilateral - *Transatlantic Common Aviation Area* - entre a União Europeia e os EUA, originando o maior mercado aéreo internacional, cobrindo uma área onde se realiza cerca de 40% do tráfego doméstico e internacional, facilitando a liberalização dos serviços aéreos dentro deste mercado e cooperação e uniformização de assuntos como segurança e ambiente (Cento, 2009).

As companhias europeias e americanas podem voar de qualquer aeroporto europeu para qualquer destino dos EUA, sem restrições. As companhias aéreas europeias e americanas podem até voar para outros destinos usando qualquer dos seus aeroportos como mero ponto de paragem.

Era esperado pela criação deste acordo estimule a criação de acordos regionais liberais similares em outras partes do mundo (WTTC, 1997) permitindo a globalização do regime liberal.

Fala-se também que está para breve um acordo *open skies* entre a Europa e o Brasil (eurocockpit.be), possivelmente dentro de 5 a 10 anos (copastur.com.br).

Em 2009 foi também criada a Agenda para a liberdade assinada por sete Estados e a Comissão Europeia, que é um conjunto de políticas multilaterais, que visam a implementação de acordos bilaterais aéreos que procuram facilitar o acesso a capital, diminuir restrições de acesso ao mercado e maior liberdade de preços (Wulf e Maul, 2010).

O quadro de operação das companhias aéreas inclui simultaneamente uma grande variedade de regras e regulamentações, sejam elas provenientes de acordos bilaterais/multilaterais ou de organizações internacionais e nacionais, governamentais e não-governamentais que atuam em nome da protecção da competição e do consumidor (Belobaba et al., 2009; Doganis, 2005).

A progressiva liberalização dos mercados aéreos permitiu que o setor aéreo fosse moldado pela própria dinâmica de mercado conduzindo a um conjunto de mudanças no cenário de operação de companhias aéreas.

As companhias aéreas de baixo custo aproveitam-se então das condições do mercado que surgem da desregulação para emergirem (Graham e Shaw, 2008).

A liberalização possibilitou privatizações (Adler e Gellam, 2012), o sistema *Hub & Spoke* (Castillo-Manzamo et al., 2012) e tendências de concentração: alianças e parcerias comerciais e fusões (Nastasi e D'Alfonso, 2010). O setor do transporte aéreo tem vindo a desenvolver um processo de consolidação através de alianças que possuíam, já em 2003, cerca de 62% do mercado mundial.

2.3. AS PRIVATIZAÇÕES

Anteriormente à desregulação aérea, o transporte aéreo era visto como serviço público e era gerido e regulado pelo Estado que (Keller, 2000), na maioria das vezes, era detentor de uma companhia nacional de bandeira monopolista no mercado doméstico e protegida no mercado internacional (Belobaba et al, 2009; Doganis, 2006).

O processo de liberalização, ao facilitar o aparecimento de inúmeras operadoras privadas, tornou o mercado muito concorrencial, dificultando a sobrevivência empresarial (Elamiri, 2000). Este facto conduziu a que os Estados tomassem práticas menos transparentes para protecção das companhias de bandeira. Na década de 90, a Comissão Europeia esteve envolvida em casos de companhias nacionais, como a AirFrance ou a Alitalia, que eram acusadas de receberem subsídios estatais ou de tratamento preferencial apesar das normas europeia não o permitirem (Belobaba et al., 2009). É a partir desta década que cresceu a tendência dos governos diminuírem o seu papel como principais accionistas das companhias aéreas nacionais (Keller, 2000).

A nível de aeroportos, estes até a década de 80 eram também pertencentes e geridos pelo governo, ou por vezes por parte de empresas independentes denominadas de autoridades aeroportuárias. A pressão para o alcance de eficiência operacional resultante do clima concorrencial instalado, a auto-suficiência permitida pela crescente maturação da indústria e a necessidade de uma gestão ativa e de grandes investimentos para manutenção e expansão de infra-estruturas levaram ao aparecimento da tendência da sua privatização (Belobaba et al, 2009; Meersman et al, 2008; Adler e Gellman, 2012). Como exemplo, temos a recente privatização da ANA à Vinci Concessions SAS.

A privatização pode ser feita, totalmente ou parcialmente por investidores privados ou semiprivados, que podem adquirir um aeroporto ou um grupo de aeroportos.

Estes investidores podem ser empresas de construção, operadores de grandes aeroportos internacionais, fornecedores de serviços aeroportuários ou de handling, bancos ou outras instituições financeiras. A privatização pode ainda integrar uma parceria público-privado, como aconteceu em 1996, com um acordo entre um consórcio de empresas privadas alemãs (45%) e o governo grego (55%) para a construção e gestão do novo aeroporto internacional de Atenas, inaugurado em 2001 (Belobaba et al., 2009; Graham, 2006).

Segundo Belobaba et al. (2009) a privatização aeroportuária promoveu o desenvolvimento de atividades comerciais não aeronáuticas, que se tornaram fontes de lucro adicionais, levando à criação de mecanismos regulatórios que protejam o interesse público, evitando que a gestão privada se prive de investir nas infra-estruturas ou que aumente muito as taxas aeroportuárias, prevenindo ainda práticas monopolísticas ao nível do preço e serviços aeronáuticos. A imposição de limites máximos nas taxas de retorno que os operadores aeroportuários podem auferir, é uma dessas regulações.

2.4. O INÍCIO DO SETOR LOW COST

O setor Low Cost começa com a Southwest Airlines em 1967 nos EUA servindo um mercado de nicho concentrado em rotas internas do Texas, fugindo assim às regulações aéreas que abrangiam as companhias inter-estatais (Travel and Tourism Analysis, 2006; Belobaba et al., 2009), tendo como alvo criação de novo tráfego a partir do marketing “flying is fun” e desviando-se de concorrência direta com as companhias tradicionais (Doganis, 2006). O modelo original da Southwest baseava-se na ausência de serviços extra, conseguir fazer vários voos por dia e usar aeroportos secundários onde conseguia ter menores custos de aterragem e manutenção. Contudo as coisas mudaram tendo a Southwest Airlines evoluído para a escala dos E.U.A. e tornando-se numa companhia multinações competindo com as companhias tradicionais e também servindo aeroportos convencionais (Dobruszkes, F., 2013).

Na Europa, o modelo Low Cost tem início em 1995 com a Ryanair a mudar o seu modelo tradicional. M. O’Leary CEO da Ryanair visita a Southwest em 1991 e adapta o seu modelo alguns anos mais tarde (Creaton, 2005). Também a easyjet tem a sua inauguração em 1995 (Jones, 2007). Desde aqui até 2012, quarenta e três companhias Low Cost europeias começam a fazer voos, contudo apenas dez continuam operacionais (Budd, L. [et al.], 2014).

Este surgir e desaparecer de companhias Low Cost permitiu analisar os principais impulsionadores do seu aparecimento e sucesso. (Francis, G. [et al.], 2006).

Tabela 2 – Principais Impulsionadores de Sucesso

Desregulação dos mercados
Agentes inovadores
População e sua relativa riqueza
Capacidade dos aeroportos vender voos baratos e pouca congestão que permita rápido tempo de inversão de marcha dos aviões
Internet-compra facilitada de bilhetes, acesso a informação, transparência de preços

Tabela 3 – Ano de fundação de companhias Low Cost na Europa. As que ainda continuam operacionais estão em itálico

Ano	Número	Companhia
Pré-1992	1	<i>Ryanair</i> (fundada em 1985 como uma operador regional, reestruturada como Low Cost em 1990/1991)
1993	1	<i>Norwegian</i>
1995	1	<i>Easyjet</i>
1996	2	Debonair, Virgin express
1998	3	<i>Air Berlin</i> (fundada em 1978 mas começa serviços Low Cost em 1998), Color Air, Go Fly
2000	2	Basiq Air, Buzz
2001	0	
2002	6	Bmibaby, <i>Germanwings</i> , Goodjet, HLX, MyTravel Lite, Sky Europe
2003	13	Air Polonia, Air Scotland, dba, EU Jet, FlyGlobespan, Flying Finn, Germania Express, Get Jet, <i>Iceland Express</i> (agora WOW), <i>Jet2</i> , Snowflake, V Bird, Windjet
2004	6	FlyMe, FlyNordic, MyAir, ThomsonFly.com, <i>Vueling</i> , <i>Wizz Air</i>
2005	4	Air Turquoise, CentralWings, Sterling, <i>Transavia.com</i>
2006	2	Click Air, Zoom Uk
2008	1	Volare Web
2009	1	Star1
2010 - 2012	0	

Fonte: Ryanair.com, Airberlin.com, Transavia.com

Tabela 4 - Ano de fundação companhias Low Cost nos EUA.

ANO	NÚMERO	COMPANHIA
		(As que ainda se encontram operacionais estão a <i>itálico</i>)
1967	1	<i>Southwest</i>
1973	2	ATA Airlines, Freelandia
1974	1	Air Florida
1981	1	Mid Pacific Air
1982	1	Northwestern International Airways
1986	1	Air Hawaii
1989	2	<i>Sun Country Airlines, Independence Air</i>
1992	3	<i>Spirit Airlines, Morris Air, ValuJet Airlines</i>
1993	1	Air South
1994	1	<i>Airtran Airways (pertencente à southwest)</i>
1995	1	Air21 Airlines
1996	1	Delta Express
1997	3	<i>Allegiant Air, Frontier Airlines, Pro Air</i>
1998	1	MetroJet
1999	3	<i>Jetblue, National Airlines, Southeast Airlines</i>
2003	1	Song LCC
2004	1	Skybus Airlines
2006	1	SkyValue, Western
2007	1	<i>Virgin America</i>

Fonte: Southwest.com, VirginAmerica.com

Verifica-se que apenas uma pequena percentagem das companhias de baixo custo conseguem-se manter no mercado, sendo estas as que atuam a maior escala.

2.5. FORMAÇÃO DE ALIANÇAS AÉREAS

2.5.1. COMO SURTIRAM

A primeira aliança surgiu em 1930 entre a Panair do Brasil e a sua companhia parente Pan American World Airway onde acordavam trocas de rotas para a América Latina, contudo a primeira grande aliança surge apenas em 1989 entre a Northwest Airlines e a KLM onde acordam *code-sharing* a grande escala. É formada em 1990 a Wings, composta por a KLM, a Northwest, a Continental e a AirItalia que depois se integram de forma progressiva na SkyTeam. Um grande passo para as alianças ocorreu em 1992 quando a Holanda assina um acordo *open skies* com os E.U.A., apesar das objeções das autoridades europeias.

A Star Alliance é fundada em 1997 o que levou outras companhias a formarem a Oneworld em 1999 e a Skyteam em 2000.

As alianças começaram com as companhias a cooperarem a nível de marketing através de acordos de partilha de código (*code-sharing*) e inter-linhas (*interline*) e depois por empreendimento conjunto (*joint venture*) (Tugores-Garcia, 2012).

- Inter-linhas: Consiste na transferência de passageiros e carga de uma companhia para outra na rota do passageiro. Há coordenação limitada entre companhias e estas mantêm a sua identidade. O passageiro paga uma tarifa única e as companhias dividem a receita de forma proporcional.
- Partilha de código: Partilha de capacidade entre as transportadoras de um dado voo. Este voo tem um código para cada uma das companhias envolvidas no acordo, recebendo reconhecimento do consumidor que o voo corresponde à transportadora à qual comprou o itinerário. Este é o método mais usado por parte das alianças e apresenta dois tipos de mecanismos para colocar os passageiros nas suas linhas: a companhia A vende o itinerário que envolve as companhias A e B e paga à companhia B por aceitar passageiros em parte dos seus voos ou então a companhia A pode ter lugares reservados na companhia B para vender ao preço que achar adequado.
- Empreendimento conjunto: Partilha de receitas e lucros entre companhias em rotas internacionais para que as receitas geradas pelos passageiros não dependa da companhia que forneceu o serviço. A implementação desta estratégia de cooperação para uma determinada rota requiere ter imunidade anti confiança por parte das estruturas regulatórias, para permitir às alianças marcarem os seus voos e preços.

A Star Alliance serve mais de mil aeroportos em quase duzentos países e é atualmente a maior aliança global com a sua sede em Frankfurt, Alemanha. Ela é liderada por Mark Shwab (staralliance.com) fazendo parte desta, as seguintes companhias:



A Oneworld serve quase mil aeroportos e cerca de 150 países, o seu principal objetivo é tornar-se a primeira escolha para os viajantes internacionais mais frequentes. A sua sede encontra-se na cidade de Nova Iorque nos E.U.A., fazendo parte desta, as seguintes companhias:



A SkyTeam serve cerca de mil aeroportos e quase 180 países. A Skyteam tem a sua equipa de gestão a SkyTeam Central, localizada no World Trade Center Shiphol Airport na Holanda. Foi a ultima aliança a ser formada mas no entanto cresceu em número de passageiros e membros, e é agora a segunda maior aliança, atrás da StarAlliance. É composta por companhias dos cinco continentes e opera com o slogan “*caring more about you*”. Desta aliança fazem parte as seguintes companhias:



A grande maioria das companhias aéreas a nível mundial está integrada em alianças. Em 2011 as companhias pertencentes a estas 3 grandes alianças transportavam cerca de dois terços do total do tráfego aéreo internacional (Tugores-Garcia, 2012).

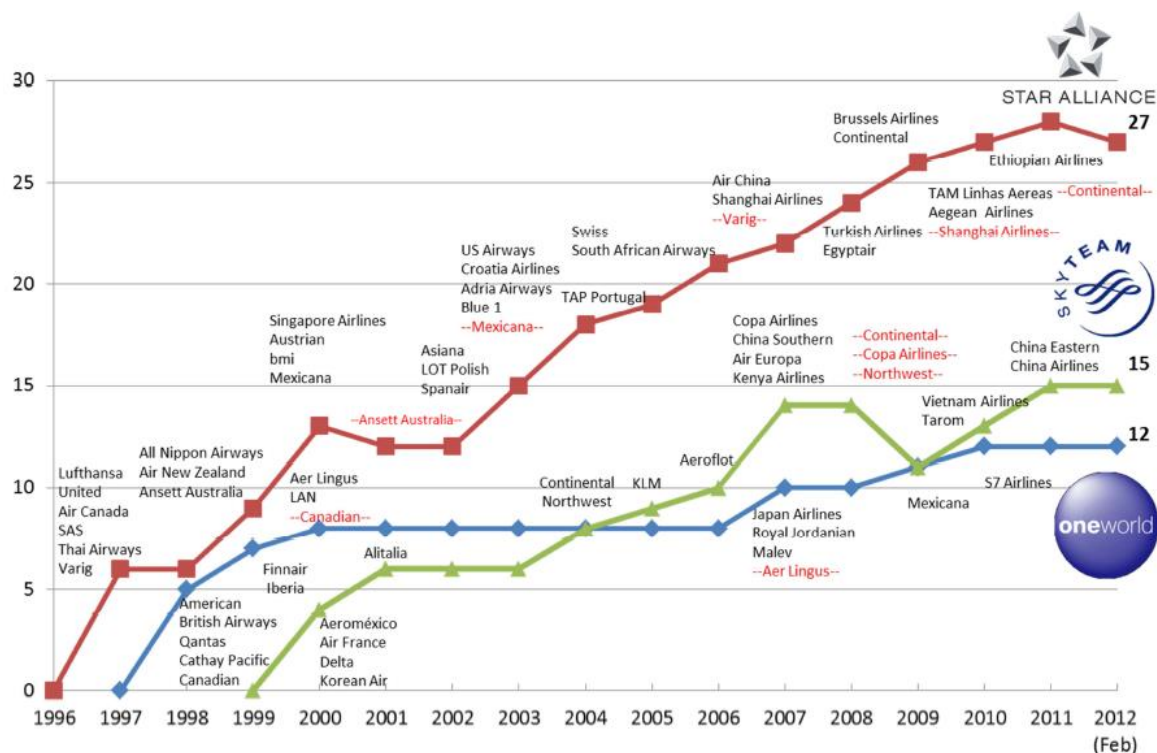


Fig. 4 - Evolução do número de membros nas alianças até Fevereiro de 2012. Fonte: Tugores-Garcia, 2012

2.5.2 OBJETIVOS DAS ALIANÇAS

As alianças são formadas com o objetivo de reduzir custos e melhorar o serviço fornecido. Para se poderem juntar às alianças as companhias devem seguir certas regras e regulações, sendo o direito da concorrência um dos mais preponderantes.

As alianças permitem em simultâneo aproveitar sinergias, simultaneamente do lado das receitas e dos custos.

Tabela 5 - Vantagens das alianças

SINERGIAS DE MERCADO	SINERGIAS DE CUSTO
<ul style="list-style-type: none"> - Atracção de passageiros adicionais devido a redes mais alargadas, maior oferta em termos de frequências e melhores ligações. - Aumento das vendas através de acordos de code share e aproveitamento de marca - controlo da erosão do <i>yield</i> através da coordenação de estratégias de <i>pricing</i> e <i>yield management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da capacidade em excesso - Integração de funções de suporte (operações, IT,...) - Integração das forças de venda - Aumento do poder negocial nas compras (frota, combustível, ...) - Redução de <i>overheads</i>

As alianças permitem assim uma maior penetração de mercado e maior eficiência operacional às companhias.

2.5.3. IMPACTO PARA OS PASSAGEIROS

As alianças fornecem uma rede de ligações e compartilham voos entre companhias oferecendo mais opções de destinos e horários aos passageiros. Devido aos cortes nos custos de operação para as companhias das alianças, os passageiros conseguem usualmente melhores preços. A melhor conexão de voos permite aos passageiros também conseguirem menos tempo de viagem.

Apesar destes benefícios, quando as alianças têm o monopólio de certo mercado ou rota, o preço para o passageiro pode vir inflacionado. As alianças podem também diminuir a frequência de voos se, por exemplo, duas companhias fazem separadamente 3 e 2 voos respectivamente, por dia numa rota partilhada, a sua aliança pode voar menos 5 (3+2) vezes por dia para a mesma rota. Isto é usual entre cidades hub das companhias, como por exemplo voos entre Detroit (hub da Delta Airlines) e Amsterdão (hub da KLM) (Fernandez de la Torre, 1999).

2.5.4. AS ALIANÇAS NO MERCADO TRANSATLÂNTICO

O mercado transatlântico, nomeadamente Europa-E.U.A., é no presente e futuro próximo a maior fonte para alianças globais e é neste que as três principais alianças globais assumem maior quota de mercado. É também neste mercado onde as companhias têm maior número de rotas em partilha de código, e onde as companhias a operar parecem ser as empresas mais avançadas neste tipo de marketing de itinerários (Tugores-Garcia, 2012).

A seguinte figura, apesar de difícil compreensão, dá uma ideia da imensidão de rotas transatlânticas das companhias da Star Alliance que ligam Europa à América do Norte:

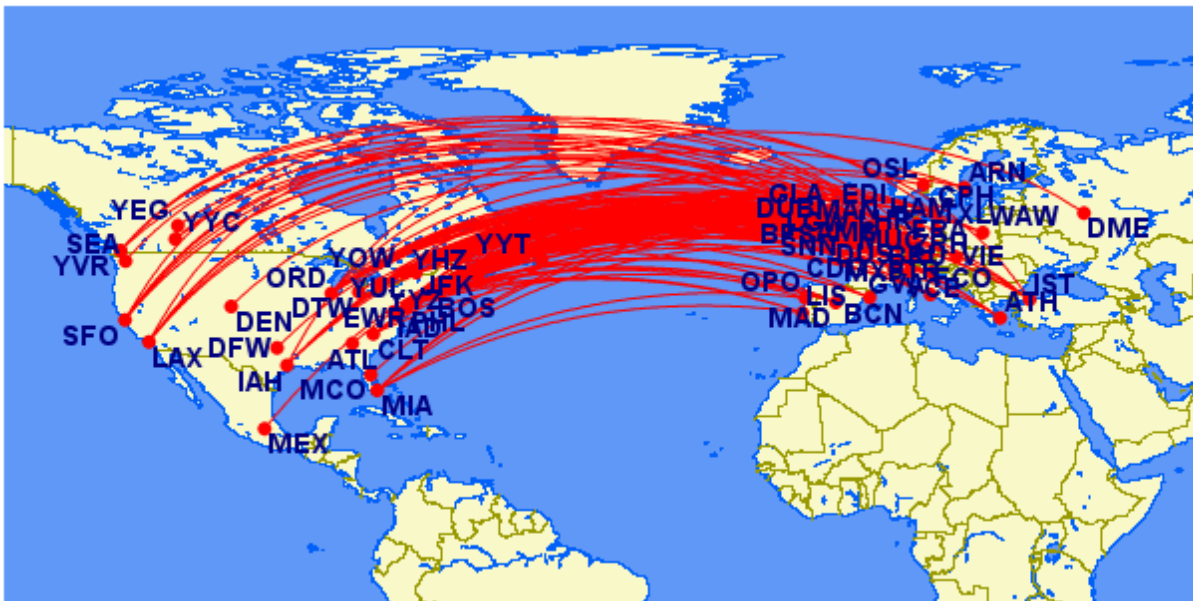


Fig. 5 – Rotas Transatlânticas da StarAlliance, E.U.A.-Europa (<http://blog.wandr.me>)

2.6. O SISTEMA “HUB AND SPOKE”

A principal característica do sistema *hub and Spoke* é concentrar o tráfego num *hub*, isto é, num aeroporto estratégico para uma determinada companhia, que se torna então num centro de trânsito para voos provenientes de diferentes aeroportos (*spokes*). O aeroporto de Lisboa, por exemplo, é *hub* da companhia aérea TAP.

Este sistema prevê então que os voos cheguem aproximadamente à mesma hora, seguido de transferência de passageiros e bagagens, partindo depois novamente para os *spokes* originando uma rede de partidas e chegadas (Castillo-Manzano et al., 2012; Doganis, 2005; Keller, 2000; Cento, 2009).

É importante que o aeroporto *hub* apresente boas infra-estruturas e uma adequada coordenação de horários, diminuindo ao máximo o tempo do avião e passageiros no chão (Castillo-Manzano et al., 2012). Keller (2000) acrescenta que este sistema requer das companhias um volume de negócio considerável.

Reunidas estas condições, este parece ser o modelo ideal para mercados onde a distribuição espacial da procura é irregular.

No sistema ponto a ponto as ligações ocorrem apenas entre dois aeroportos, não havendo qualquer ligação com outros.

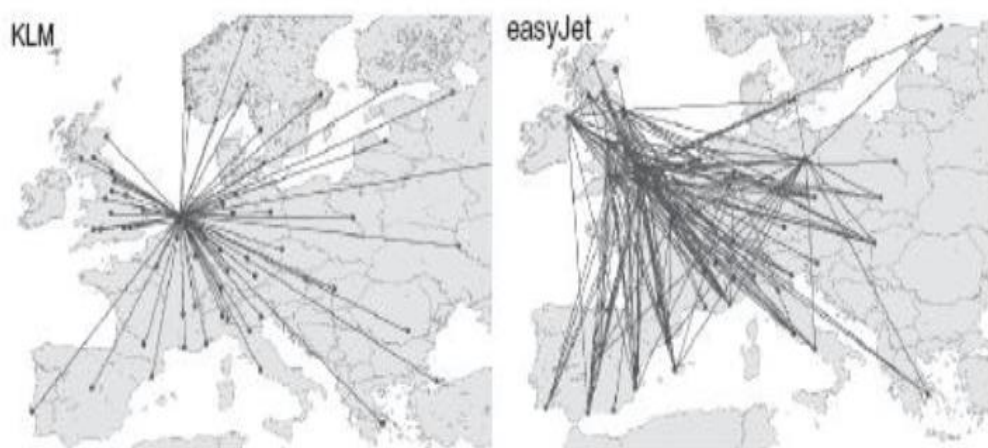


Fig. 6 - Sistema Hub & Spoke da KLM e ponto a ponto da easyjet (Cento, 2009).

Também um exemplo das ligações do Hub de Newark da companhia United Airlines :

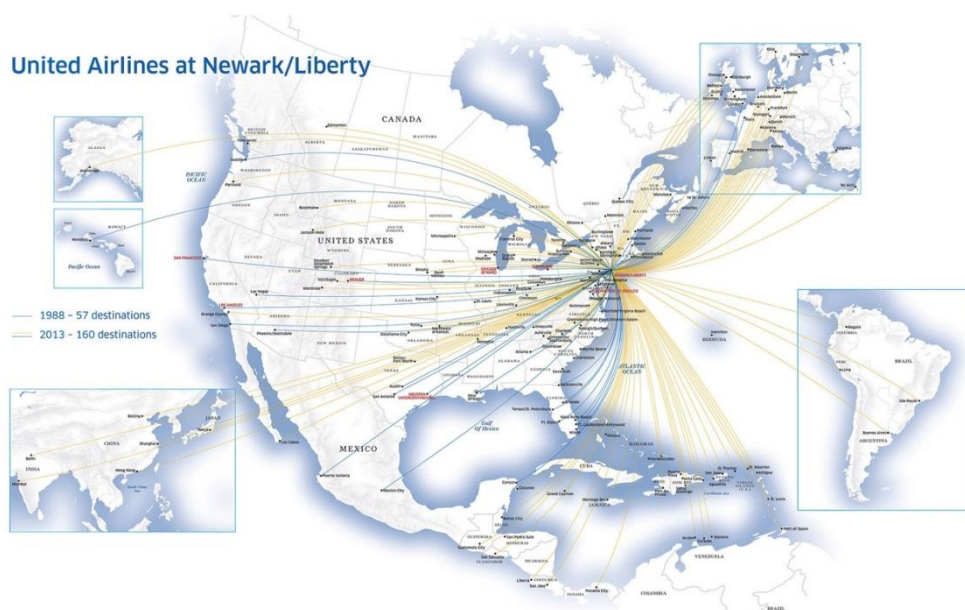


Fig. 7 – Ligações do Hub de Newark da United Airlines (Broadwayworld.com)

O efeito “hub” permite multiplicar o número de ligações como a figura seguinte exemplifica:

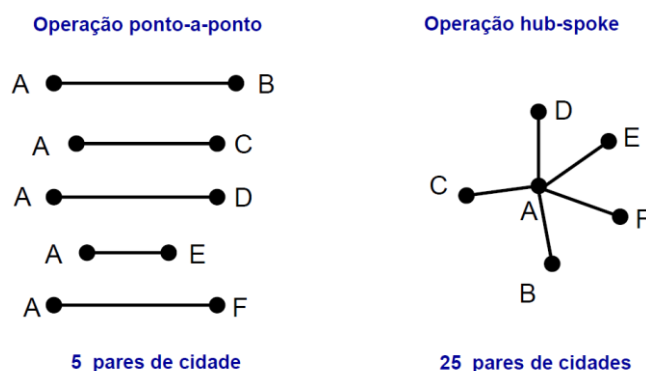


Fig. 8 - Hub and Spoke vs ponto-a-ponto

O sistema *Hub and Spoke* pode ter vantagens para a companhia aérea e também para a procura. As companhias aéreas conseguem aumentar o número de mercados que podem ser servidos, sem alargar muito a rede. Permitiu também alcançar economias de escala que se tornam barreira à concorrência e reduzem custos, aumentando a eficiência ao agrupar passageiros com a mesma origem mas que partem para destinos diferentes, aumentando assim o *load factor* (Cento, 2009; Castillo-Manzano et al., 2012; Elamiri, 2000; Doganis, 2005; Burgohout e Wit, 2005). É importante maximizar o *load factor* pois cada lugar vazio representa perda de potencial receita (Pereira e Reis, 2011).

Para os consumidores este sistema resultou em aumento de frequência e aumento de destinos oferecidos a partir de determinada origem (Keller, 2000; Castillo-Manzano et al., 2012).

Por outro lado este sistema pode ter também uma vertente negativa, caso ocorra má gestão de horários dos voos ou congestionamentos levando a atrasos, perdas de ligações e desvios de bagagens tendo então consequências negativas na receita total, e também sendo considerado como um serviço de fraca qualidade para o passageiro. Ligar voos pode, por vezes, aumentar o tempo de viagem, e até o próprio

preço das tarifas (Belobab et al., 2009; Cento, 2009; Castillo-Manzano et al., 2012). Contudo o efeito no preço das tarifas é dependente de muitos fatores resultando de um balanço de forças ou pressões que o aumentam e descem (Zou et al., 2011). As forças que aumentam resultam das companhias sob imunidade anticonfiança e da redução de concorrentes reais, e as que diminuem resultam dos ganhos de eficiência de operação pela cooperação entre companhias que ligam voos. O preço de determinada tarifa aparece condicionado pela concorrência entre companhias.

A concorrência global entre companhias/alianças conduz a uma forte concorrência entre aeroportos europeus que se constituíram como mega-hubs. Na próxima figura verificam-se os principais hubs europeus:

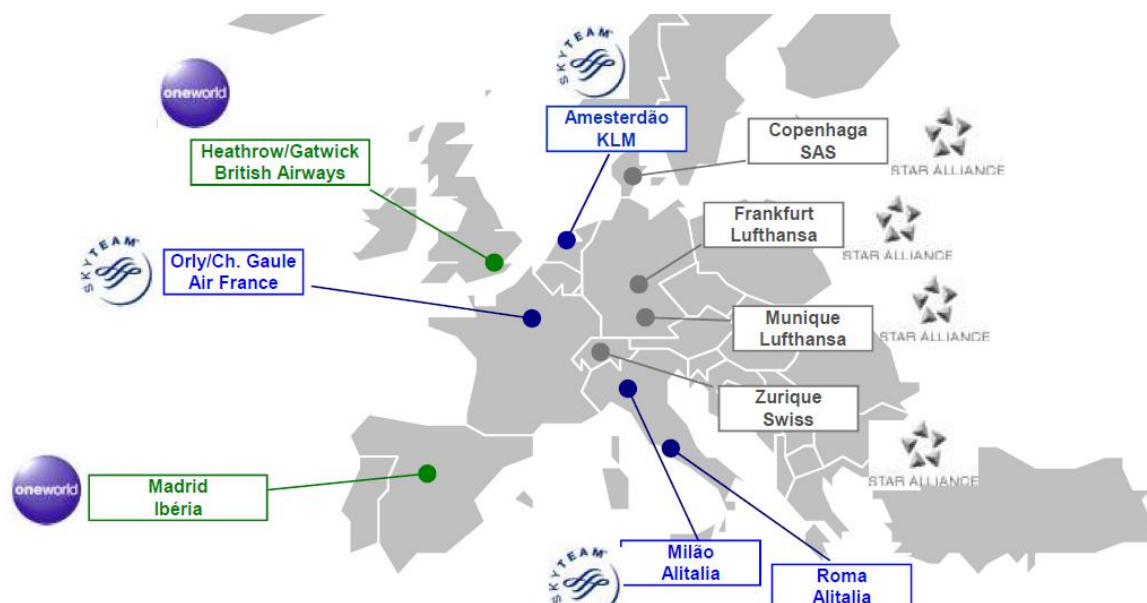


Fig. 9 - Principais *hubs* europeus

O aeroporto de Heathrow é atualmente o aeroporto europeu com mais tráfego de passageiros e o quinto a nível mundial, transportando mais passageiros internacionais de que qualquer outro no mundo (Airports Council International, 2011).

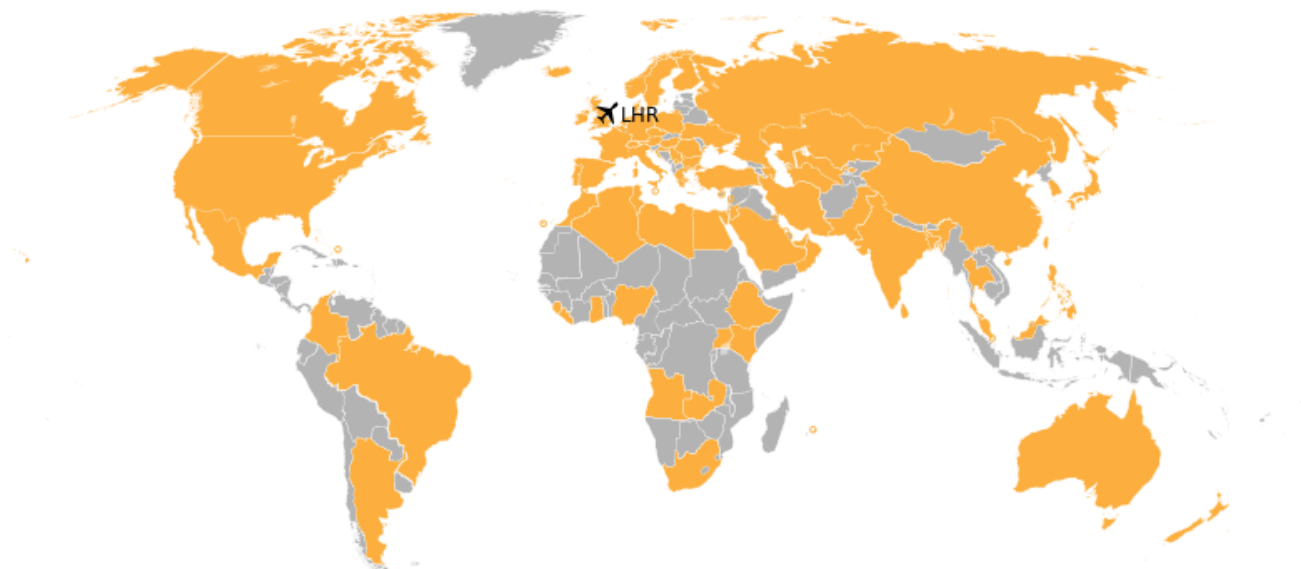


Fig. 10 – Países servidos pelo aeroporto de Heathrow

Nos E.U.A. as principais companhias aéreas desenvolveram hubs em posições geográficas complementares:

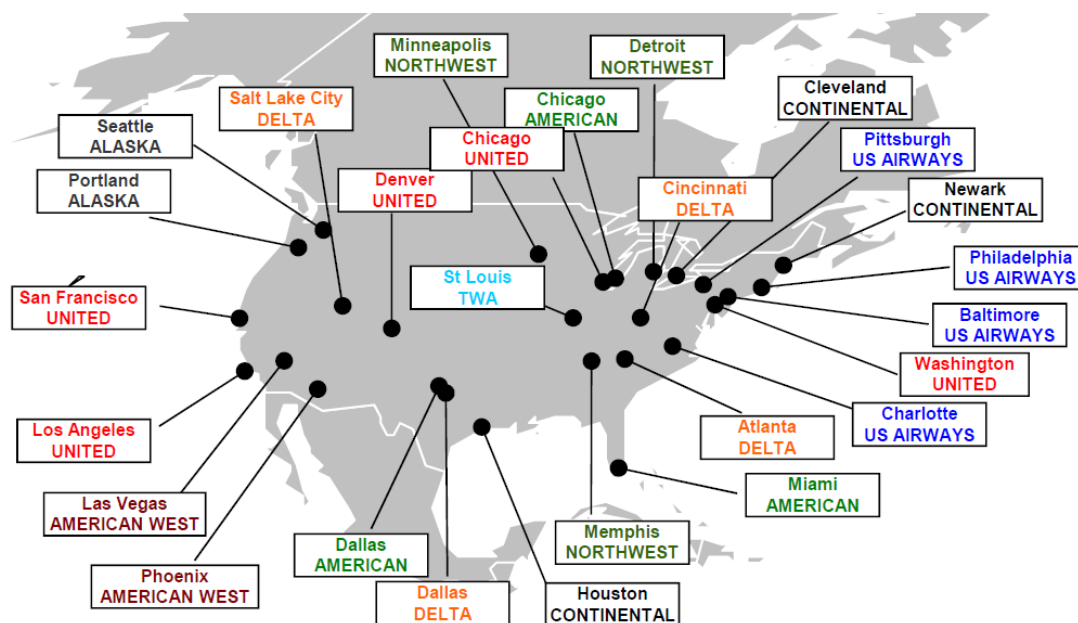


Fig. 11 - Principais hubs dos E.U.A.

A Continental Airlines foi em 2012 adquirida pela United Airlines, adquirindo esta os seus hubs principais. A TWA (Trans World Airlines) foi também adquirida pela American Airlines e a American West pela US Airways.

O aeroporto Internacional de Atlanta é o aeroporto com mais tráfego de passageiros do mundo transportando mais de 260000 passageiros por dia (Yamanouchi, K., 2012). Muitos dos seus voos são voos domésticos dentro dos E.U.A..

2.7. FUSÕES E AQUISIÇÕES

A liberalização dos mercados aéreos tem vindo a reduzir os entraves às fusões e aquisições, levando mesmo a que muitas alianças tenham evoluído para fusões entre companhias (Cento, 2009; Wulf e Maul, 2010). Na década de 80, deram as primeiras fusões dentro do mercado americano (Belobaba et al., 2009), e em 2004 a KLM e a AirFrance criaram a primeira fusão na Europa. Em 2005 a Lufthansa adquiriu a Swiss e em 2010 deu-se a fusão da British Airways com a Iberia.

Esta estratégia tornou-se comum aos mais diferentes modelos de negócios, até entre companhias Low Cost como foi o caso da fusão da American West com a Us Airways (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Alguns autores como Cento (2009) acreditam que esta tendência irá ser cada vez mais comum no mercado aéreo de baixo custo, levando à consolidação à volta de 3 ou 4 maiores operadores que obtêm boas margens de lucro, como a easyjet ou Ryanair.

Alguns dos benefícios desta estratégia são (Cento, 2009):

- Sinergias operacionais que permitem a racionalização transversal dos custos a nível de vendas, manutenção e operações aeroportuárias
- Maior poder negocial com potenciais parceiros
- Aumento de quota de mercado e os melhores *load factors* permitem maior rentabilidade e harmonização de preços

Nos casos em que se impõe limites legais às fusões, algumas companhias têm adquirido estrategicamente partes de outras operadoras, que posteriormente podem ser alargadas, por exemplo, a Singapore Airlines Group adquiriu 49% da Virgin Atlantic em 1999, com o intuito de ganhar acesso ao tráfego entre Heathrow (Londres) e os E.U.A. (Wulf e Maul, 2010).

Para além disto há ainda cada vez mais companhias aéreas que adquirem e gerem instalações aeroportuárias como é o caso da Lufthansa, que investiu nos aeroportos de Frankfurt e Munique o que lhe permitiu obter maior solidez de mercado. Contudo esta estratégia aumenta os custos inerentes à mudança de aeroporto, dando ênfase à necessidade de uma concertação estratégica conjunta a longo prazo com o aeroporto (Nastasi e D'Alfonso, 2010).

3

O MODELO LOW COST

3.1. ESTRUTURAÇÃO DE CUSTOS

Apesar do termo “companhias aéreas Low Cost” ser frequentemente utilizado como se tratasse de um modelo homogêneo, observam-se grandes variações nas operações e modo de operar entre as diversas companhias (Calder, 2002; Lawton, 2002; Guillem and Morrison, 2003; Francis et al., 2004).

As características do modelo base das companhias Low Cost são (Doganis, 2001; Williams, 2001; Mason et al., 2000):

- Grande utilização da frota
- Internet “booking”
- Uso regular de aeroportos secundários
- Número reduzido de tripulação de bordo
- Menor escala de salários
- Menor grau de organização entre funcionários
- Apenas uma classe de voo de forma a permitir mais lugares sentados
- Tempo rápido de rotação do avião no aeroporto
- Não fazer transporte de cargo
- Estrutura simples de tarifas e preços
- Passageiros pagam por serviços extra
- Termos de condições de trabalho mais flexíveis para funcionários
- Possibilidade de funcionários e pilotos dormirem em casa cortando custos em hotéis, salários etc.
- Serviços ponto a ponto, sem utilizar ligações de voos

As companhias Low Cost são desenvolvidas no sentido de obter vantagem competitiva em termos de preço em relação às companhias tradicionais. Enquanto as companhias tradicionais procuram diferenciação de produto/serviço, as Low Cost procuram vantagem de preço (Hunter, L., 2006). Baseiam-se numa organização simples e em princípios de logística. Enquanto as companhias tradicionais das alianças aéreas apresentam a configuração *hub and Spoke*, as companhias Low Cost oferecem ligações ponto-a-ponto e muitas vezes operando em aeroportos secundários que têm taxas mais baratas.

Estas companhias utilizam normalmente frota composta por apenas um modelo de avião operando mais horas por dia que os aviões das companhias tradicionais (Doganis, 2001; Morris et al. 2005; Dobruszkes, 2006). Os modelos escolhidos são, na maior parte dos casos, os aviões Airbus 320 ou da família do Boeing 737 (Francis, G. [et al.], 2007). Estes modelos são eficientes em termos de

combustível, treino simplificado para os funcionários, manutenção e custos em tripulação de bordo reduzidos em relação ao número de passageiros.

As companhias cortam custos em serviços extras, mantendo apenas os básicos. Qualquer serviço extra é pago separadamente com valor inflacionado, como é o caso do serviço a bordo ou bagagem (Pereira e Reis, 2011; Wulf e Maul, 2010), não transportando carga (Cento, 2009; Almeida e Costa, 2012; Graham e Shaw, 2008; Almeida, 2011). A gestão de inventário é também facilitada devido à não existência de ligação de voos e pelo booking direto ou via internet.

As companhias Low Cost promovem uma maximização da capacidade de oferta de lugares (Graham, 2006; Wulf e Maul, 2010; Graham e Shaw, 2008; Almeida e Costa, 2012) oferecendo, usualmente, 130 a 190 lugares. Incentivam o passageiro a entrar rapidamente e atempadamente nos aviões (Almeida e Costa, 2012), apostando na simplicidade, de forma a ficarem o menor tempo possível no chão. Quanto menos tempos no chão, maior tempo a voar e mais voos podem realizar. Para isso promovem também uma maximização da utilização diária dos aviões, com tempos mínimos de rotação do avião no aeroporto, apresentando uma média de 30 a 40 minutos, enquanto as tradicionais, 45 a 60 minutos o que permite então às companhias Low Cost alcançar bons níveis de pontualidade para além de outras vantagens. (Travel & Tourism, 2006; Wulf e Maul, 2010; Elamiri, 2000; Dobruszkes, 2009; Belobaba et al., 2009; Almeida e Costa, 2012; Oliveira, 2008; Almeida, 2010).

Os serviços de *handling* no chão caracterizam-se pelos serviços que ocorrem entre a chegada de um avião ao terminal até este partir para o próximo voo. São a velocidade e a eficiência nestas operações que permitem às companhias Low Cost o tempo rápido rotação do avião no aeroporto e cortar em muitos custos. As principais técnicas que estas companhias utilizam são as seguintes (Gomez e Scholz, 2009):

- Parar em frente e paralelamente ao edifício de terminal que lhes permite o serviço de “chegada e saída táxi” sem equipamento de suporte, como tratores de elevação, poupando em custos de pessoal e equipamento.
- Os passageiros entram no avião por meio de escadas e não pontes, de forma a pagar taxas menores ao aeroporto. Duas escadas são normalmente utilizadas, de forma a aumentar a velocidade de entrada e saída dos passageiros
- O avião encontra-se a distância “a pé” do terminal para evitar transporte por meio de autocarros entre o terminal e o avião, poupando em equipamento, pessoal e acelerando o processo evitando atrasos de autocarros.
- Não transportando carga.
- Como as viagens são geralmente curtas não é necessário reabastecer combustível.



Fig. 12 – Principais técnicas que as companhias Low Cost utilizam na rotação do avião no aeroporto

Estes tempos de rotação do avião no aeroporto permitem às companhias Low Cost atingirem as 4000 a 4200 horas de voo por ano enquanto as companhias tradicionais apenas atingem 2500 a 2700 (Gomez e Scholz, 2009).

As companhias Low Cost tentam também maximizar a produtividade laboral aproveitando-se das regras laborais mais flexíveis, por exemplo, o pessoal de bordo para além das suas tarefas normais são ainda responsáveis pela limpeza do avião e realização de tarefas de embarque (Almeida e Costa, 2012). Os funcionários destas companhias normalmente têm uma cultura de cooperação e entreaajuda maior (Belobaba et al., 2009). Uma fonte importante de corte de custos das companhias de baixo custo é a possibilidade de a sua tripulação terminar o dia em casa, poupando em estadias e salários.

Relativamente à escolha de itinerários, fazem uma criteriosa escolha de mercados (Oliveira, 2008), dando preferência a rotas com muita procura (Almeida, 2011; Almeida e Costa, 2012) e optam por viagens à volta das duas horas de duração na Europa e até 3 horas e meia na América e Ásia, maximizando a sua utilização de aviões e técnicas de cortes de custos (Almeida, 2011; Travel & Tourism Analyst, 2006).

Não existe cooperação entre companhias Low Cost, pois o *code-share* e subjacente transferência de bagagens dificultam a pontualidade e aumentam serviços extras de *handling* (Almeida e Costa, 2012; Oliveira, 2008; Almeida, 2010)

Os bilhetes oferecem pouca flexibilidade, não garantem compensação em caso de atrasos e não existem programas para os clientes, como por exemplo, ofertas de milhas para os clientes mais frequentes (Almeida, 2010; Travel & Tourism Analyst, 2006); Oliveira, 2008; Almeida e Costa, 2012). A não emissão de bilhetes, sendo o passageiro a imprimir-los em casa permite também diluição de custos (Travel & Tourism Analyst, 2006; Elamiri, 2000).

A cabine é constituída por uma só classe abrangendo todos os segmentos da procura (William, 2001^a; Oliveira, 2008; Almeida e Costa, 2012).

Hoje em dia, face à emergente concorrência entre cidades e aeroportos pelos benefícios de elevado tráfego, uma nova forma de corte de custos aparece às maiores companhias Low Cost, como a Ryanair e a Easyjet, alguns aeroportos reduzem as suas taxas e facilitam entrada a estas companhias, se estas garantirem a sua presença neles.

Combinando estes fatores, estas companhias conseguem cortar nos seus custos e oferecer melhores preços para as suas rotas do que as companhias tradicionais.

Com estes dados podemos então construir uma tabela dos perfis típicos das companhias Low Cost e as tradicionais (Hunter, L., 2006).

Tabela 6 – Perfis típicos das companhias Low Cost

Modelo	Low Cost	Tradicional (serviço completo)
Estratégia Geral	Minimização de custos, carácter inovadora	Diferenciação
Escala	Geralmente pequena, mas apenas as empresas que atuam a grande escala, como a Ryanair e easyjet por exemplo, têm conseguido sobreviver	Grande
Modo de operação	Ponto a Ponto, sem ligação de linhas, viagens geralmente curtas, frota uniforme, grande utilização de capacidade, rápida rotação do avião no aeroporto	Utilização de Hubs, ligação de voos, todo o tipo de rotas desde curtas a muito longas, frota heterogénea e utilização moderada de capacidade
Mercado	Setor barato de viagens segmentado por data de compra de bilhete e a escolha do voo, qualidade nos serviços básicos mas serviços extras com taxas, normalmente usando aeroportos secundários	Diferencia-se na qualidade do serviço: utiliza os aeroportos principais, vários serviços extra, grande flexibilidade de marcação voos, serviços diversos em terreno.
Gestão de inventário	Booking online simplificado, bilhete impresso em casa, ausência de agentes de viagens.	Complexo sistema de reserva, utilização de agentes de viagens.

3.2. IMPACTOS DA ENTRADA DAS COMPANHIAS LOW COST

3.2.1. NO COMPORTAMENTO DOS PASSAGEIROS E TURISMO

O turismo de férias curtas, ou *short break*, tem vindo a crescer e embora tenha sido promovido pela tendência de fragmentação do período de férias e realização de estadias mais curtas (Elamiri, 2000; Davison e Ryley, 2010), também em boa parte foi impulsionado pelo aparecimento das companhias Low Cost que vieram democratizar a utilização do transporte aéreo (Lohmann e Duval, 2011; Ryan, 2010; Bieger e Wittmer, 2006).

Também o turismo residencial ganhou novo impulso, por exemplo, a aquisição de novas habitações no Algarve por estrangeiros coincidiu com o aparecimento e proliferação das companhias de baixo custo no aeroporto de Faro, mostrando relação direta entre estas duas variáveis (Almeida et al., 2008)

As companhias aéreas Low Cost introduziram então novos comportamentos na procura, estimulando uma nova sensibilidade ao preço, e têm-se verificado que este é cada vez mais o principal condutor do mercado e já não tanto o destino (Lohmann e Duval, 2011).

O facto das companhias Low Cost atuarem em aeroportos secundários tem permitido que cidades, que não apresentavam grande procura concorram agora com os principais centros urbanos como aconteceu, por exemplo, na Bratislava (Eslováquia) e Riga (Letónia) (Travel & Tourism Analyst, 2006; Lohmann e Duval, 2011; Cheung, 2004)

Assim o próprio modelo de negócio Low-cost das companhias aéreas levou à expansão do próprio conceito *low-cost* a outros setores como o de lazer e o turismo (Travel & Tourism Analyst, 2006).

3.2.2. NA INDÚSTRIA AÉREA

As companhias Low Cost mudaram o próprio paradigma do desenvolvimento do setor aéreo, em diferentes áreas, como nas reservas, destinos e perfil dos utentes (Almeida et al., 2008).

Enquanto até a década de 90 havia um paralelismo entre o crescimento do PIB e do transporte aéreo, já que o crescimento económico conduz a maior número de passageiros e carga, com o tempo esta relação tem desaparecido e apesar de muitos países possuírem PIB baixo, o transporte aéreo continua a aumentar, muito devido às companhias Low Cost (Travel & Tourism Analyst, 2006)

Alguns aeroportos abdicam de algumas taxas aéreas para as companhias Low Cost com o objetivo de se tornarem mais ativos (Lohmann e Duval, 2011). Como muitos aeroportos conseguem beneficiar disto, são oferecidos descontos para novas rotas e/ou subsídios para a expansão da rede (Rodrigues, 2012).

Em Portugal, em 2007, foi inaugurado o programa “Initiative:pt” de apoio a novas rotas estratégicas para o país. De 39 ligações apoiadas pelo programa, 29 pertencem a companhias Low Cost (18 pertencendo à Ryanair). Isto foi alvo de algumas críticas e a TAP Portugal, considerou estes apoios desleais pois nenhum outro país concede subsídios a aeroportos centrais (Correia, 2010).

A entrada das companhias aéreas de baixo custo veio dar novo impulso à concorrência, que aliado às fracas margens de lucro obrigou as outras operadoras a remodelar as suas estratégias de gestão e modelo de negócio (Francis et al., 2007; Schnell, 2003), de forma a enfrentar uma concorrência adaptável e com facilidade em entrar em quase todos os mercados (Wulf e Maul, 2010).

Por vezes a concorrência entre as próprias companhias Low Cost consegue afetar as companhias tradicionais pois quando uma companhia Low Cost perde a guerra dos preços para outra, procuram diferenciar o seu serviço sempre na base do baixo custo, entrando mais diretamente em concorrência com as companhias tradicionais das alianças. Na Europa isto aconteceu com a Ryanair e a easyjet, enquanto a Ryanair domina o mercado de baixo custo, a easyjet aproxima-se mais das tradicionais, ao nível de serviço e aeroportos que serve (Ryans, 2010; Silva, 2007).

3.3 O SETOR LOW COST NA ATUALIDADE

Em 2010 estima-se que existiam 94 companhias Low Cost transportando 50 milhões de passageiros (23.5%) operando 58 milhões de voos (19% dos voos regulares) e a servir 16.4 milhares de rotas (21.4%) (Berster et al., 2012). Houve um crescimento muito forte na Ásia e Médio Oriente.

Muitas companhias Low Cost partiram em conquista das principais linhas urbanas, destinos turísticos e aeroportos convencionais. Estas companhias apontam para todos os segmentos de passageiros desde

estudantes nacionais e internacionais, viajantes que percorrem o mundo (Shaw and Thomas, 2006) até viajantes em negócios (Mason, 2000; Huse and Evangelho, 2007; Graham and Shaw, 2008).

Apenas regulações protecionistas (Macário and Reis, 2011) e as longas distâncias (Francis et al., 2007), a par com a saturação do mercado, são barreiras à sua expansão.

As companhias Low Cost são consideradas os principais motores de desenvolvimento de rotas e de desconcentração de redes (Derudder and Witlox, 2009; Suau-Sanchez and Burghouwt, 2011). Recentemente representam 31% do mercado intra-europeu, o que seria mais considerando que muitos transportadores nacionais apenas existem para transportar passageiros para os voos longos, enquanto as companhias europeias Low Cost apenas servem o mercado ponto a ponto. As companhias Low Cost são também responsáveis de um aumento de 70% no número de voos ou lugares intra-Europa e de 64% do número de lugar-km (Dobruszkes, F., 2013). Este resultado foi influenciado pela crise financeira global que atingiu principalmente as companhias tradicionais. As companhias Low Cost parecem ser mais flexíveis e empreendedoras, e assim melhor equipadas para responder a oportunidades ou ameaças que surjam (Hunter, L., 2006).

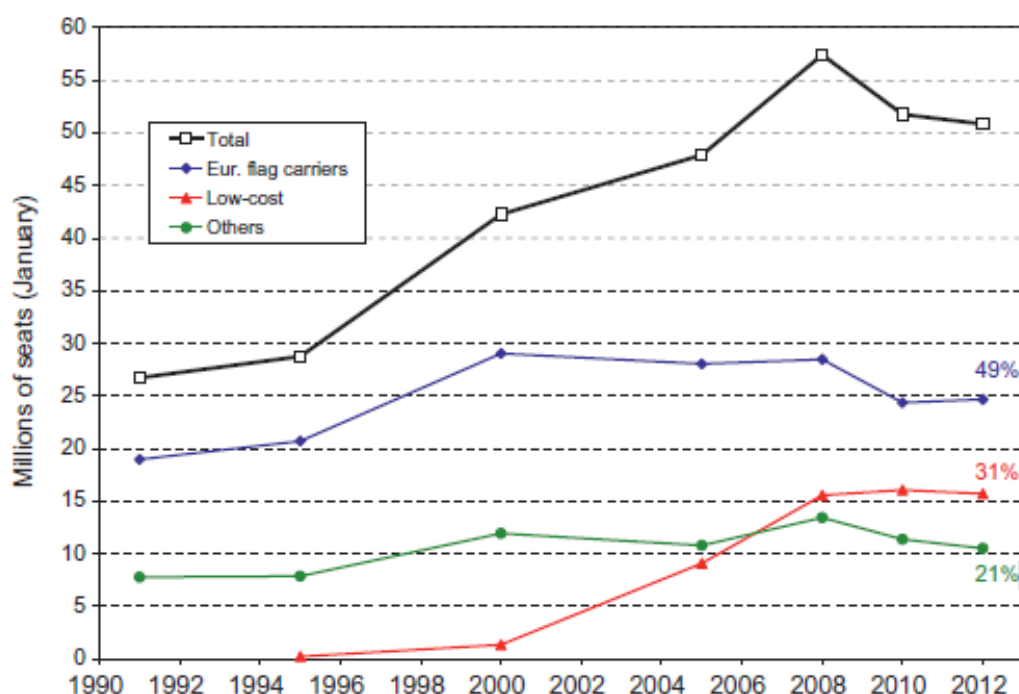


Fig. 13 – Lugares ocupados nas companhias aéreas entre 1990-2012 (Dobruszkes 2013)

Em termos de rotas entre 2004 e 2012 foram criadas 721 rotas, contudo muitas não sobreviveram muito tempo como podemos verificar na tabela 5 (42%). Verifica-se também que 61% das rotas das companhias Low Cost são monopólios.

Tabela 7 – Rotas no tempo até 2012 (Dobruszkes, F., 2013)

Ano	Rotas	Das quais não operavam em 2012			
		Por companhias Low Cost		Por quaisquer companhia	
1995	7	0	0%	0	0%
1999	52	10	19%	5	10%
2001	87	17	20%	12	14%
2002	117	26	22%	15	13%
2003	247	82	33%	45	18%
2005	657	274	42%	181	27%
2008	1237	437	35%	336	27%
2010	1408	344	24%	271	19%
2012	1507				

4

CONCORRÊNCIA NO MERCADO AÉREO

4.1. CONTEXTO ATUAL

4.1.1. COMPLEXA GESTÃO DE PREÇO

“O novo ambiente de negócios é caracterizado por imprevisibilidade, complexidade e mudanças” (Garrigós, Palacios, & Narangajavana: 361).

O mais fácil acesso à informação e o dinamismo transformaram as bases da concorrência que levou a uma revolução do marketing e ferramentas de gestão (Narangajavana, Y. [et al.], 2014). Uma das formas de lidar com esta situação é a habilidade de gerir o preço, especialmente para companhias em indústrias muito dinâmicas e competitivas (Jallat & Ancarani, 2008: 465), tal como a indústria aérea.

Muitas das inovações importantes em gestão de preços e novas fontes de lucro tem origem nas linhas aéreas, como verificamos nos preços das companhias Low Cost. Recentemente a investigação em preços, novas fontes de lucro e gestão está a aumentar significativamente, especialmente no setor do turismo (Davies & Downward, 2007; Hayes & Ross, 1998; Hofer, Windle, & Dresner, 2008; Kashyap & Bojanic, 2000; Kimes, Barrash, & Alexander, 1999; Mangion, Durberry, & Sinclair, 2005; Obeng, 2008; Stavins, 2001; Yu, 2008).

Observa-se a dificuldade em encontrar o preço apropriado pois diversos factores afetam e influenciam mas também devido a diferentes perspetivas em fixar um preço devido a este ter impactos múltiplos e consequências em receitas a curto prazo (Hamburg, Hoye, & Koschate, 2005; Marn & Rosiello, 1992) e devido às perceções dos clientes (Campbell, 1999) e lealdade destes (Hamburg et al., 2005).

O objetivo chave das estratégias de fixar o preço ideal é maximizar as receitas dos vendedores ao capturar as avaliações heterogêneas dos consumidores e ter em conta a competitividade e ‘canibalismo’. Hoje em dia as formas tradicionais de obter o preço certo mudam muito rapidamente, evoluindo para políticas complexas e dinâmicas com o objetivo de lidar com um novo ambiente e concorrência. Diferentes estudos têm dado ênfase ao estudo dos preços adaptados aos interesses do consumidor e concorrentes (Narangajavana, Y. [et al.], 2014).

Nesta nova arena, a gestão das relações com os clientes passam a ser essenciais nas políticas de estabelecer preços (Winer, 2001). Hoje em dia a investigação dá cada vez mais importância às perceções e comportamentos dos clientes, às fontes de diferenciação de preço, a importância das fontes de referências de preço do consumidor, quer as internas quer as externas (Campo & Yagüea, 2007; Read, Dew, Sarasvathy, Song, & Wiltbank, 2009; Shirai, 2003), à importância dos preços de

penetração, mudanças de preço, preços interativos (Kim et al., 2009; Wolke & Spann, 2009; Homburg et al., 2005) e preços relacionais gerais (Narangajavana, Y. [et al.], 2014).

Essencialmente, o objetivo é construir e fortalecer relações de longo prazo com os consumidores, algo crucial para as companhias aéreas.

Como a nova literatura do marketing concentra-se então numa visão alargada do mercado incluindo concorrentes, o ambiente o preço tem sido associado com a criação de inteligência de mercado (Deng & Dart, 1994).

Os preços a longo prazo parecem ser os que têm maior importância contudo, o estudo dos preços operacionais ou de curto prazo é também fundamental, especialmente em setores dinâmicos onde o comércio electrónico tem grande relevância, tal como o transporte aéreo (Narangajavana, Y. [et al.], 2014). Aqui, a procura de lucros avançados e estratégias de gestão são essenciais, utilizando preços flexíveis e capacidade de gestão para maximizar receitas, principalmente em situações de capacidade e período de tempo fixos (Tsai & Hung, 2009), ou quando lidando com produtos/serviços arriscados.

Quando um voo é seleccionado é importante maximizar a capacidade de carga ao mais alto valor possível. Bull (2006:138) aponta que o setor do turismo em geral e o aéreo em particular têm que lidar com “características de intangibilidade, heterogeneidade, uma experiência partilhada, produção e consumo simultâneo, risco, custos fixos e procuras cíclicas ... [e] muitas vezes com limites de capacidade e segmentos de mercado com diferentes elasticidades de procura”. Bull (2006) refere também que enquanto as companhias se encontram num ambiente extremamente competitivo na venda dos seus bilhetes, quando os passageiros se encontram no avião este ambiente torna-se quase monopolista tendo liberdade para utilizar o preço que quer estipular dos serviços a bordo, algo explorado muito pelas companhias aéreas de baixo custo. Neste contexto a gestão de preços dinâmicos é então importante pois pequenas variações nos preços podem influenciar as escolhas dos consumidores e a atratividade dos seus produtos (Homburg et al., 2005), afectando fatores de carga mas também porque melhorar o preço tipicamente apresenta maiores receitas que aumentos no volume (Marn e Rosiello, 1992).

No setor aéreo em particular, os preços assumem papel crucial. O transporte é elemento chave no turismo. Mendes e Santos (2008) apontam que o transporte aéreo tem um impacto na economia global estimado em mais de 8% do PIB mundial, aumentando aproximadamente 9% por ano desde 1960 no tráfego aéreo-passageiro e espera-se que cresça entre 3-7% até pelo menos 2015. O transporte aéreo criou uma revolução na economia global reduzindo tempos de viagens e permitindo a movimentação de passageiros e carga para distâncias inimagináveis (Mendes e Santos, 2008).

O mercado aéreo internacional tem passado por grandes mudanças e tornando-se extremamente competitivo em anos recentes (Hsu e Shih, 2008). As redes de transporte aéreo europeias têm evoluído continuamente na última década (Malgheti et al., 2008), causando profundas mudanças nos padrões competitivos, posições e vantagens das várias transportadoras. As mudanças drásticas no setor iniciam-se com a desregulação dos mercados, alguns ajustamentos após o 11 de Setembro, a volatilidade do preço dos combustíveis, o impacto da internet e a entrada no mercado das companhias Low Cost (Button, 2009).

O novo contexto é caracterizado especialmente por:

- O desenvolvimento de nova informação e tecnologias de comunicação e a internet, sendo usada pelas companhias como uma plataforma para criar novas formas de lucro (Harrison e Boonstra, 2008);

- Mudanças em alianças e a emergência de novos e diferentes modelos de negócio (Groshe, Rothlauf & Heinzl, 2007);
- O crescimento das principais companhias Low Cost, que têm gerado enorme pressão nas companhias tradicionais europeias criando um colapso nos seus lucros e instaurando dúvida no seu modelo de negócio (Dennis, 2007)

Com a internet e o facilitado acesso à informação os clientes estudam e analisam as suas diversas opções, e nestes novos padrões competitivos, as políticas de preço assumem papel vital para a competitividade e sobrevivência de qualquer companhia aérea (Narangajavana, Y. [et al.], 2014).

Face a isto as companhias tradicionais têm-se focado nas viagens longas, onde ainda se encontram livres de concorrência, tendo liberdade de gestão de preço, enquanto as companhias Low Cost exploram as vantagens de estruturação de custos das viagens curtas (Fageda & Fernández-Villadangos, 2009).

Na Europa começam a surgir diversas opiniões sobre os sistemas usados por as companhias aéreas sendo até posto em causa a capacidade de redução de custo do modelo Hub and Spoke típico das companhias tradicionais das alianças e a sua atualidade (Castillo-Manzano et al., 2012).

Todas as companhias aéreas têm-se esforçado no sentido de introduzir novas estratégias e inovações, tendo a configuração do preço importância chave nestas (Narangajavana, Y. [et al.], 2014).

4.1.2. NÃO SÓ O PREÇO INTERESSA. O QUE PROCURA O PASSAGEIRO DA COMPANHIA AÉREA?

O aumento do número de companhias Low Cost e a concorrência entre companhias aéreas tornou os passageiros mais sofisticados e minuciosos na escolha das melhores alternativas, procurando a que ofereça melhor preço e serviços (Dolnicar, Grabler, Grun, & Kulnig, 2011; Forgas et al., 2010; Spiess & Waring, 2005).

As companhias Low Cost têm operado maioritariamente no mercado de viagens curtas, em parte por causa do contexto regulatório dos serviços de longa distância e também devido a incompatibilidade das suas facetas lucrativas neste mercado de viagens longas (Jiang, H., 2013). Ainda assim, em anos recentes têm emergido companhias de baixo custo a operar viagens longas na região da Ásia/Oceânia nomeadamente a AirAsia X, uma subsidiária da AirAsia e a australiana Jetstar Airways, uma subsidiária da QANTAS Airways. Enquanto muita da concorrência entre companhias aéreas, principalmente entre as de baixo custo, envolve luta pelo melhor preço, os atributos do serviço prestado tem também relevância.

Para examinar o leque de fatores que afetam a escolha do consumidor no mercado de companhias aéreas Low Cost a atuarem em longas distâncias, Jiang e Howei (2013), consideraram uma amostra de passageiros que viajavam do Aeroporto Internacional de Melbourne na Austrália para a Ásia pela Jetstar ou AirAsia X. Os inquéritos foram realizados a meio de Outubro de 2011.

Preparam 200 questionários, 100 para cada companhia aérea. Cada questionário encontrava-se dividido em três secções: (1) A primeira secção com questões acerca das características sociodemográficas dos inquiridos como, a idade, o sexo, o propósito da viagem, a frequência com que viajam, o seu nível económico, a sua educação e nacionalidade, (2) Na segunda secção era pedido para avaliar critérios específicos da companhia aérea relativos às cinco dimensões: serviço no chão, experiência de voo, fiabilidade do serviço, consistência de horários e tarifas. Os inquiridos respondia através da escala de cinco pontos de Likert desde 1-discordo totalmente a 5-concordo totalmente. (3) Finalmente na última secção era pedido para ordenar as cinco dimensões por ordem de importância.

O questionário tinha 14 perguntas e usava como base os 7 factores de qualidade de serviço de Gilbert e Wong (2003): segurança, padrões de voo, fiabilidade, capacidade de resposta, funcionários, customização, instalações.

Quanto ao serviço prestado a resposta com maior pontuação, para as duas companhias, foi a “sinto-me seguro a viajar nesta companhia” e a com menor “entretenimento a bordo é atual”.

O fator que se assumiu como o mais importante para os passageiros foi a segurança, sendo a fiabilidade e os preços também muito relevante (Jiang, H., 2013). Não podemos generalizar esta pequena amostra para toda a população mas permite-nos ter uma ideia do que esperam os passageiros numa companhia aérea, para além do factor preço.

4.1.3. GESTÃO DE RECURSOS

Para ganhar vantagem competitiva uma companhia deve fazer esforços significativos para aumentar a lealdade dos seus passageiros, reduzir custos, aumentar prestígio e assim obter receita (Dolnicar et al., 2011; Reichheld & Sasser, 1990).

Para as companhias aéreas serem bem-sucedidas, precisam de prestar serviço de qualidade adequada a um preço relativamente baixo. Ainda assim, algumas companhias conseguem ter mais lucros que outras devido a especificidades do seu país devido a acordos bilaterais de céu aberto entre países ou a posições geográficas dos seus hubs, etc.. Tem também existido evidências que os consumidores tem um bom nível de aceitação a novas companhias o que faz com que as companhias já estabelecidas não possam ser complacentes e devam sempre inovar e procurar formas de melhorar o seu produto.

Como já foi referido a indústria de transporte aéreo é constantemente desafiada por fatores internos ou externos a ela, como aumentos no preço dos combustíveis, a expansão muito rápida das companhias Low Cost e crises económicas, por exemplo. Segundo Costa et al. (2002), as companhias aéreas passam por mais flutuações económicas voláteis que a maior parte das outras indústrias. Kilpi (2007) observou que este ambiente cíclico consegue passar lucros bastante positivos para extremamente negativos. Apesar de todas as companhias providenciarem transporte aéreo no mesmo ambiente, inclusive nos mesmos aeroportos, os lucros das várias companhias variam muito (Driver, 1999).

A indústria aérea é reconhecida por ser uma indústria de grande intensidade de uso de recursos. Apesar de longos períodos de investimento de capital, o desenvolvimento tecnológico requiere às companhias aéreas que melhorem as suas instalações e equipamentos constantemente para se manterem competitivas (Low, J.M.W. and Lee, B.K., 2014). É também necessário pessoal especializado para operar e manter os componentes físicos e boa gestão para assegurar receita.

Como os recursos são caros, a importância da sua eficiência não pode ser subestimada. A eficiência traduz a capacidade de atingir boa quantidade de *output* (por exemplo quilómetros-passageiros disponíveis) relativamente a uma certa quantidade de *input* (investimento).

Dada a natureza desta indústria é importante perceber o quanto as contribuições dos vários tipos de recursos influência a competição entre companhias e como isto muda no tempo. Assim Low e Lee (2014) propõem um modelo RBV (*resource based view*) para analisar a competitividade de 114 companhias aéreas internacionais utilizando dados de 1987, 1998 e 2010.

Os recursos são divididos em três categorias, recursos humanos, recursos físicos e recursos intangíveis. Os recursos são caracterizados com atributos importantes como o tamanho e tipo de pessoal empregue, a composição da frota, segurança, reputação etc..

O estudo pretende mostrar que os efeitos dos recursos podem fazer variar a performance das companhias devido a:

- Importância da eficiência e efetividade dos recursos na indústria de transporte aéreo,
- Importância dos recursos muda no tempo,
- Complementaridade e a capacidade de substituição entre os três tipos de recursos
- Capacidade do efeito de um tipo de recurso na performance da companhia poder ser mediado por outro tipo de recurso.

O modelo RBV surge quando Wernerfelt (1984) assume que apesar da performance de uma companhia ser em parte causa dos seus produtos, depende também dos recursos que utiliza.

Leiblein (2003) afirma que a ideia que as firmas podem usufruir de vantagens consistentes na performance, devido à superioridade relativa com que os seus recursos respondem às necessidades dos clientes, é inerente à noção de RBV. Ligada a esta ideia, Becerra (2008) descobre que as receitas podem emergir mesmo que todas as companhias tenham igual acesso aos recursos.

Wernerfelt (1984) propôs que firmas podem ter retornos acima do normal, ao identificar e adquirir recursos que são críticos para o desenvolvimento dos seus produtos. Prahalad e Hanel (1990) acrescentam que as capacidades, tecnologias e conhecimentos das firmas com os quais os recursos são usados são também de grande importância. Barney (1991) contribui indicando que a “performance” de uma firma é função do quão bem os seus directores constroem organizações à volta dos recursos mais valiosos, raros, sem substitutos. Uma firma organizada de uma forma que possa explorar todo o potencial destes recursos consegue ter vantagem competitiva (Barney, 1997; Barney e Wright, 1998).

Companhias que reúnem recursos especializados (específicos) podem conseguir maiores retornos. Esteve-Pérez e Manéz-Castilego (2008) afirmam que firmas que consigam desenvolver produtos específicos a partir de investigação e desenvolvimento conseguem desfrutar de melhores condições de sobrevivência.

O modelo RBV (resource based view) desenvolvido por Low e Lee (Low, J.M.W. and Lee, B.K., 2014) mostra os recursos importantes para as companhias aéreas, fig.14.

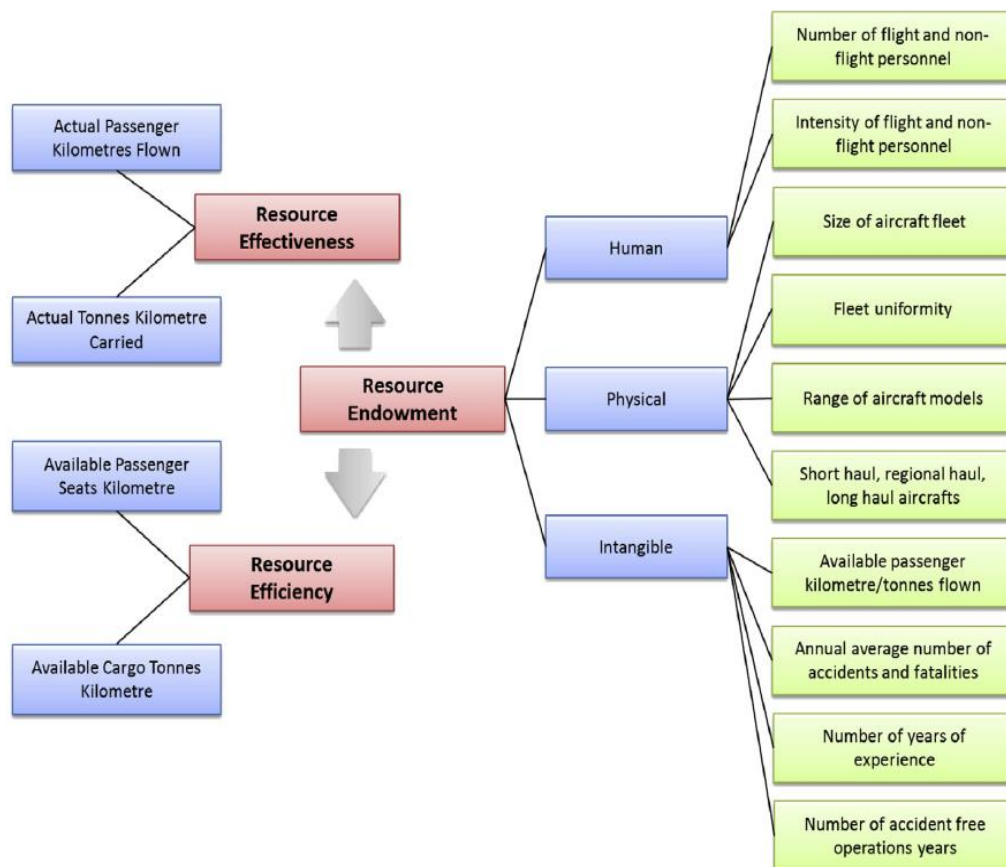


Fig. 14 - Recursos importantes para as companhias aéreas (Low and Lee,2014)

No seu estudo concluem quanto a:

- Dotação de recursos: o valor do trabalho manual nos recursos humanos tem diminuído ao longo do tempo à medida que o avançar tecnológico permite maior automação e aumenta a produtividade. A prevalência do uso da internet, as compras online e o e-ticketing permite reduzir pessoal. Devido a cada vez mais exigente procura, maior frota é importante para fornecer lugares suficientes e frequência de voos suficiente. Apesar da importância da segurança como recurso intangível não poder ser subestimado, há um crescente número de passageiros que aceitam bem novas companhias, o que representa boas notícias para novas entradas, mas também que as companhias já estabelecidas não podem adormecer e devem reagir no sentido de se manterem competitivas.
- Eficiência de recursos: para as companhias tradicionais uma frota uniforme com aviões grandes equipados para longas distâncias diminui custos de manutenção e melhora eficiência nas operações. Usualmente os voos longos tem menor custo lugar-quilómetro. O custo de manutenção e da tripulação de cabine também aumenta menos que proporcionalmente ao aumento do tamanho dos aviões (Doganis, 2010).
- Efetividade de recursos: Para além das considerações de custos, uma frota de aviões maiores que opere longos voos é importante para uma companhia aumentar a sua rede e servir rotas de maiores distâncias. Maior frequência de voos permite que a tripulação de cabine retorne à base em menos tempo, cortando custos às companhias aéreas. À medida que o serviço de transporte aéreo se transforma num produto cada vez mais genérico, oferecer voos diretos de longas distâncias permite às companhias tradicionais diferenciarem-se das companhias de baixo custo.

4.2. CONCORRÊNCIA ENTRE COMPANHIAS TRADICIONAIS/ALIANÇAS E COMPANHIAS LOW COST

4.2.1. PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS PASSAGEIROS NA DECISÃO ENTRE COMPANHIAS LOW COST VS. TRADICIONAIS

Companhias tradicionais ou de serviço completo perderam passageiros para as companhias Low Cost (O'Connell, J.F. and Williams, G., 2005). As companhias das alianças têm estado sobre pressão há anos devido a quebras nos seus lucros e também pela dúvida instaurada no seu modelo de negócio, muito por causa do sucesso do modelo Low Cost (Dennis, N., 2007).

Procura-se perceber quais os critérios na escolha da companhia, Low Cost ou tradicional, dos passageiros.

Usando a metodologia de Mason (2001) e Turner (2003), O'Connell e Williams em 2005 recolhem dados de dois grandes grupos de passageiros de duas regiões. Ambos partiam para a mesma cidade destino mas não necessariamente para o mesmo aeroporto. As companhias eram a Aer Lingus e Ryanair, na Europa e Malaysia Airlines e Air Asia no mercado da Malásia.

No total 281 respostas foram dadas nos aeroportos de Cork e Shannon irlandeses, 52% de passageiros Ryanair e 247 respostas no aeroporto de Kuala Lumpur com 48% de passageiros Air Asia. Como era de esperar as companhias Low Cost atraíram um grande número de passageiros mais novos com 24% dos passageiros Ryanair e 47% dos da Air Asia tendo menos que 24 anos de idade. Neste grupo de idade 87% viaja por motivos não profissionais por visita a amigos e família ou motivos relacionados com educação.

No grupo de idades 24-58 que representou 84% das pessoas inquiridas a escolha mudava consideravelmente em favor das companhias tradicionais.

Viajar em grupo é significativo para obtenção de receitas, enquanto passageiros em negócios tendem a viajar sozinhas, os que viajam em lazer tendem a viajar em pequenos grupos. Os passageiros das companhias Low Cost tendem mais a viajar em grupo sendo 40% dos passageiros inquiridos da Ryanair viajantes em pares e 31% dos da Air Asia partes de um grupo de 3 ou mais pessoas.

Com base nestes inquéritos percebeu-se também que os passageiros Low Cost estão dispostos a fazer viagens mais longas para chegar ao aeroporto de partida, não sendo o posicionamento dos aeroportos secundários uma barreira significativa para estes passageiros.

Quanto ao propósito da viagem notou-se o crescimento do motivo visita a amigos e família mas também pequenas férias e desporto.

Lawton (2002) aponta que as companhias Low Cost fazem preços 40 a 60 por cento mais baixos que as tradicionais. Nas figuras 15 e 16 observa-se o quanto mais barato podem ficar as tradicionais para conseguir roubar passageiros às Low Cost, para os passageiros inquiridos.

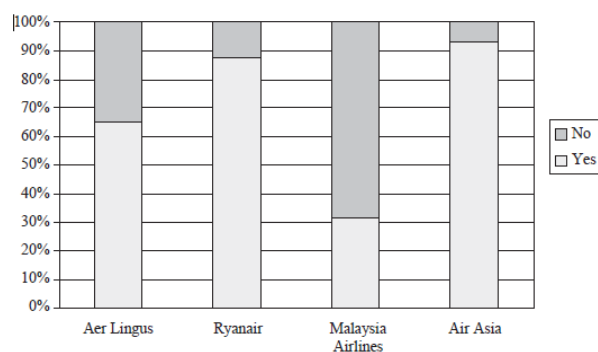


Fig. 15 - Foi a companhia escolhida unicamente com base no preço?(O'Connell, J.F. and Williams, G., 2005)

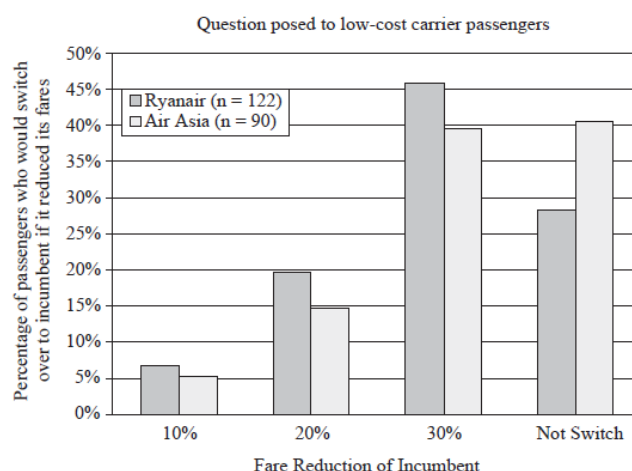


Fig. 16 - Sensibilidade ao preço dos passageiros de companhia Low Cost.(O'Connell, J.F. and Williams, G., 2005)

Uma característica importante das companhias tradicionais é a sua habilidade de ligar o tráfego a partir do aeroporto Hub. 42% dos passageiros da Aer Lingus e 30,7 % dos passageiros da Malaysia Airlines estavam em interligações o que reflecte a habilidade de atrair clientes que as alianças têm, ligando as redes de tráfego, enquanto os Low Cost atuam de modo ponto a ponto não se responsabilizando por qualquer ligação. Todavia os inquiridos levaram a perceber que uma boa parte dos passageiros estão dispostos a correr esse risco (17,2% da Ryanair iriam se transferia para outros voos). Uma interligação via rede Low Cost pode ser então, uma possibilidade viável.

Nas figuras 17 e 18 podemos ver as razões principais na escolha da companhia por parte dos passageiros.

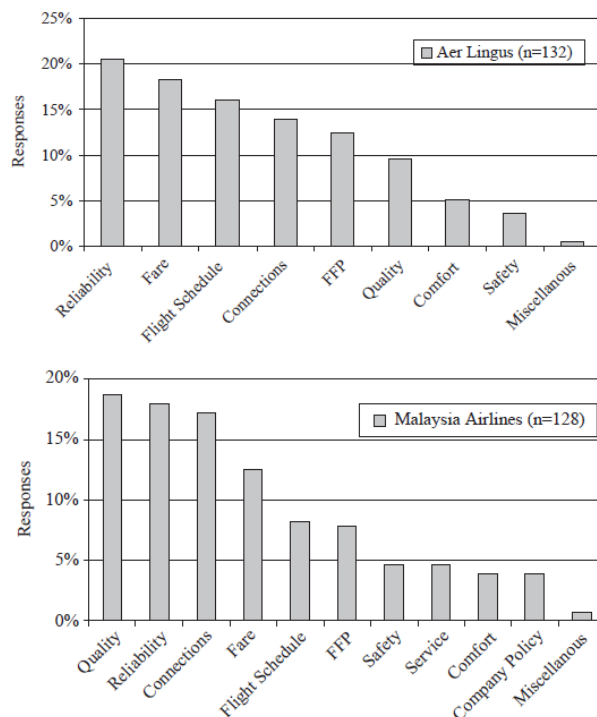


Fig. 17 - Motivos mais importantes que levaram a escolherem companhia tradicional em vez de Low Cost (O'Connell, J.F. and Williams, G., 2005)

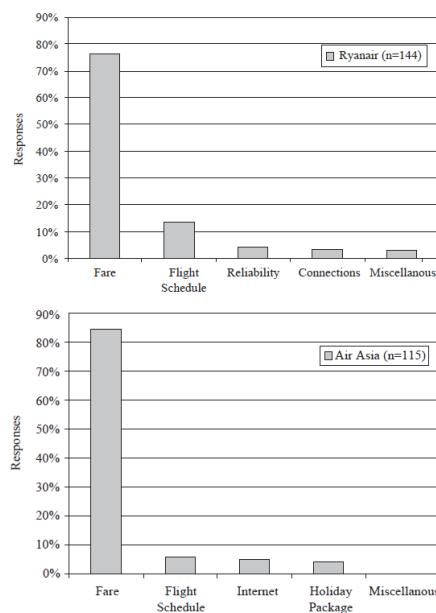


Fig. 18 - Motivos mais importantes que levaram a escolher companhia Low Cost em vez de tradicional (O'Connell, J.F. and Williams, G., 2005)

Observa-se a importância do preço para os passageiros Low Cost e da qualidade e segurança nas das companhias tradicionais.

4.2.2. COMO REAGEM AS COMPANHIAS TRADICIONAIS/ALIANÇAS À AMEAÇA DAS COMPANHIAS DE BAIXO CUSTO

Face a esta competição as companhias tradicionais adotam técnicas utilizadas pelas companhias Low Cost como conseguir rotação do avião no aeroporto mais rapidamente, reduzir os agentes de viagens e

suas comissões e algumas até inaugurando companhias subsidiárias mais em conta, mas que contudo utilizam diferenciadas estratégias das companhias Low Cost (Hunter, L., 2006).

Enquanto as companhias tradicionais não mudam muito as suas rotas as Low Cost fazem mudanças frequentes procurando densidade de tráfego, fator que assume relevância importantíssima na sua sobrevivência.

No caso europeu em específico, enquanto algumas companhias como a Air France, a Austrian Airlines e a TAP raramente entram em concorrência direta nas rotas das companhias Low Cost, focando-se em rotas de maior distância e aproveitando-se até das companhias Low Cost para alimentar estas viagens. Já companhias como a British Airways (BA), a Aer Lingus e a Lufthansa entram em competição direta com as companhias de baixo custo numa parte substancial da sua rede de rotas curtas.

Para reagir à emergência das companhias Low Cost na Europa as companhias das alianças reduziram os seus funcionários, aumentaram o uso dos seus aviões da frota regional e abandonaram os seus hubs secundários. Reduziram as suas tarifas, modificaram o seu serviço a bordo e começaram a vender bilhetes pela internet aproximando-se do modelo low-cost. Ainda assim a sua força da rede de rotas é mantida, o que parece ser melhor opção que criar subsidiárias Low Cost (Dennis, N., 2007). Poucas das subsidiárias Low Cost tiveram sucesso, ficando a ideia de ser difícil gerir duas marcas sob o mesmo “teto”.

Uma área onde as companhias de baixo custo conseguem cortar custos face às companhias tradicionais, é nos seus funcionários. Sendo assim, grande parte das companhias tradicionais tenta rever os seus custos nesta área e procura meios para aumentar a produtividade, reduzir salários e contratar pessoal com termos menos generosos ou dar-lhes maior leque de tarefas algumas das quais que não eram incluídas no passado. Os termos de contrato na indústria aérea sempre foram conhecidos pelos seus termos confortáveis mas desde que a easyjet, Ryanair e outras companhias de baixo custo descobriram que encontravam funcionários dispostos a trabalhar por menos, tornou-se difícil justificar manter termos tão generosos.

Nos E.U.A. um dos maiores impactos da competição entre as alianças e as companhias de baixo custo foi a transferência de muitas das rotas curtas das companhias tradicionais, para as suas companhias parceiras regionais. Existem duas razões para isto acontecer. Onde ocorre desgaste do mercado pelas companhias Low Cost como a Southwest, permite à companhia tradicional manter a sua frequência de voos e em teoria manter lucros, pois em princípio apenas os seus clientes menos valiosos optarão pelo modelo de baixo custo. A segunda razão reside no facto dos seus parceiros regionais operarem com custos de operação muito menores.

Na Europa contudo isto não ocorreu com tanta intensidade devido a restrições nos aeroportos hubs principais onde é dada prioridade aos aviões maiores. Em locais como Manchester contudo, cujos serviços foram desgastados pelas operações Low Cost nos aeroportos próximos, como em Liverpool houve uma considerável mudança para aviões mais pequenos. A BA também mudou muitos 737 das suas rotas por aviões regionais operando com igual frequência mas oferecendo menor capacidade.

Relativamente aos *hubs*, as maiores companhias têm-se entrincheirado nos seus aeroportos hubs principais, reduzindo ou abandonando os seus hubs secundários e serviços ponto-a-ponto. Este processo já era existente devido ao domínio do hub, que tornava difícil competir com transportadoras que voavam de um hub na outra ponta final da rota. As companhias Low Cost rapidamente identificam as rotas ponto-a-ponto independentes das maiores companhias como alvos fáceis. A Lufthansa (hubs principais em Munique e Frankfurt) e a SAS (hub principal em Copenhaga) estão particularmente expostos devidos às suas grandes redes europeias desde cidades como Dusseldórfia, Hamburgo,

Berlim e Estugarda no caso da Lufthansa e Oslo, Gotemburgo e Estocolmo por parte da SAS (Dennis, N., 2007).

Quanto a revisão de preços, as companhias tradicionais desenvolveram um sistema sofisticado de gestão de lucros com o objetivo de minimizar o excedente do consumo e dividir o mercado por diferentes graus de vontade e possibilidade de pagamento (Tretheway, 2004). Como exemplo claro disto surgiram, por exemplo, as cinco formas de viajar da TAP sendo a Discount e Basic uma resposta clara aos preços praticados pelas Low Cost. A consequência é existir um grande número de diferentes tarifas, para basicamente o mesmo produto. Algumas das tarifas mais baratas, contudo podem apresentar condições bastante penosas e com pouca flexibilidade.

Tem existido também uma mudança gradual nos serviços a bordo na classe económica das companhias tradicionais reduzindo quantidade ou qualidade dos serviços extra. Para além de poupar dinheiro, pode ter o benefício também que o produto da classe executiva se torne mais diferenciado encorajando os “procuradores de serviços” a mudarem (Dennis, N., 2007). O argumento é que ninguém compra um bilhete de avião por causa da comida, e assim se se puder cortar 5 euros no preço do bilhete poupando na comida oferecida, o negócio terá maior sucesso. O perigo destas medidas para as companhias tradicionais é o facto de elas nunca poderem competir em termos de custos com a Ryanair ou easyjet e se o serviço a bordo for eliminado, os seus passageiros podem não ver razão em continuar nestas companhias (Dennis, N., 2007).

Também algumas companhias tradicionais refletem abandonar a classe executiva nos voos curtos. Enquanto no mercado de viagens longas haverá sempre passageiros dispostos a pagar mais por lugares confortáveis, para dormir por exemplo, é difícil oferecer aos passageiros este tipo de serviços nas viagens curtas. Apesar disto e dos custos que a classe executiva representa, existem razões para esta continuar a ser oferecida. Um exemplo óbvio é a necessidade de providenciar aos passageiros da classe executiva dos voos longos que façam ligações em voos curtos um produto privilegiado nestes, caso contrário existe o risco de perderem estes clientes valiosos para companhias rivais (Dennis, N., 2007).

Uma área onde as companhias de baixo custo conseguiram cortar custos foi em comissões de agentes de viagens devido a vender o seu produto através da internet. Muitas companhias tradicionais como resposta reduziram também os seus agentes e comissões e passaram também a utilizar a internet como meio de venda de bilhetes. Uma vantagem deste meio é também automatizar alguns processos da viagem como o *check-in* (Aviation Strategy, 2004).

Aumentar a utilização da frota é complicado para as companhias tradicionais das alianças devido aos constrangimentos das operações de em hub. Os aviões têm de ser deixados no chão por mais do que o período mínimo de tempo para sincronizarem horários com os outros voos do hub. As companhias tradicionais também têm maiores tempos de rotação do avião no aeroporto para permitir limpeza do avião e para melhorar a hipótese de partida atempada. Os passageiros acham menos stressante andar pelo avião vinte minutos à espera da partida e relaxarem nos seus lugares, a terem de esperar na área do portão por uma chamada de último minuto de embarque. Ainda assim, no geral, as companhias tradicionais conseguiram aumentar a sua utilização de aviões para voos curtos respondendo à ameaça low-cost.

Algumas companhias tradicionais do Norte da América e da Europa fizeram tentativas de manter a sua próprio subsidiária utilizando um modelo de baixo custo como resposta a novas entradas no mercado aéreo. Todavia, os objetivos destas eram variados e em muitos casos não tiveram sucesso (Morrel, 2005; Graham e Vowles, 2006).

Concluindo, apesar de algumas companhias tradicionais continuarem a registrar perdas de lucros a recuperação financeira de companhias como a BA, a Lufthansa, KLM/Air France, Aer Lingus e Iberia traz evidências que o modelo de rede tradicional é competitivo, pode melhorar e está disposto a competir com qualquer ameaça ao seu negócio. Para além da easyjet e Ryanair muitas companhias de baixo custo apresentam também dificuldades e até algumas acabaram adquiridas por companhias tradicionais como aconteceu à Virgin Express em 2004 pela SN Brussels, que hoje em dia tem o nome de Brussels Airlines.

A melhor estratégia para as companhias tradicionais, no mercado das viagens curtas parece ser concentrarem-se nos seus hubs, aumentar a produtividade da tripulação de bordo e da frota, para que os passageiros não notem diferenças negativas. Na diferenciação de produto parece ser importante manter a classe executiva e oferecer um produto mais básico mas ainda assim sem custos extra na classe económica (Dennis, N., 2007).

4.3. CONCORRÊNCIA ENTRE AS COMPANHIAS LOW COST

Pode-se dividir as companhias Low Cost em várias categorias (Francis, G. [et al.], 2006):

- Southwest “copycats”
- Subsidiárias
- Diversificados transportadores de charter
- Subsidiadas pelo Estado

As Southwest “copycats” podem se caracterizar pelas companhias próximas do modelo original utilizado pela Southwest Airlines (Doganis, 2001) que minimizam custos a operar em serviços ponto a ponto, utilizando um único modelo de frota e com grande utilização desta. Podemos pôr a Ryanair, easyjet, Southwest Airlines, Westjet e SkyEurope dentro desta categoria. É importante referir que mesmo dentro desta categoria, as companhias têm todas estratégias diferentes, como por exemplo, a easyjet utiliza aeroportos principais e a Ryanair opera maioritariamente nos secundários.

As subsidiárias são maioritariamente companhias formadas pelas grandes empresas aéreas de forma a competirem no setor Low Cost. Alguns exemplos destas companhias são a Ted da United, a Song da Delta e Snowflake da SAS.

Os diversificados transportadores de charter são subsidiários de baixo custo inaugurados por companhias de charter, de forma a poderem operar serviços Low Cost. Algumas companhias destas são a Thomson da Britannia e a MyTravelLite da MyTravel.

As subsidiadas pelo Estado não são verdadeiras companhias Low Cost, são suportadas pelo Governo o que lhes permite oferecer preços baixos sem se preocuparem com os custos a longo prazo. A Emirates é um exemplo deste tipo de companhias.

É importante sublinhar que dentro de cada modelo existe variedade e diferenças entre companhias.

A história permite observar que existem claramente vantagens de ser pioneiro no setor aéreo contudo este é recheado de tentativas falhadas, alguns exemplos são, a Kiwi Airlines na Nova Zelândia, United Shuttle e Continental Lite e Shuttle nos EUA e Flying Finn e Debonair na Europa. Na Europa entre 1992 e 2012, 43 companhias Low Cost foram inauguradas e apenas 10 continuam operacionais (Budd, L. [et al.], 2014). Algumas parecem falhar por serem demasiado idênticas ao modelo original Southwest, outras devido a respostas fortes de outras companhias já instaladas no setor (Francis, G. [et

al.], 2006). Na fig. 19 apresenta-se lista das companhias Low Cost europeias e em que modelo Low Cost se inserem, em *itálico* as que continuavam operacionais em Janeiro 2013 (Budd, L. [et al.], 2014).

The 43 European LCCs operational between 1992 and 2012.

Airline	Country of origin	Type of operation
<i>Air Berlin</i>	<i>Germany</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Air Polonia</i>	<i>Poland</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Air Scotland</i>	<i>UK</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Air Turquoise</i>	<i>France</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Basiq Air</i>	<i>Netherlands</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Bmibaby</i>	<i>UK</i>	<i>FSC subsidiary (bmi)</i>
<i>Buzz</i>	<i>UK</i>	<i>FSC subsidiary (KLM)</i>
<i>Centralwings</i>	<i>Poland</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Click Air</i>	<i>Spain</i>	<i>FSC subsidiary (Iberia)</i>
<i>Color Air</i>	<i>Norway</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Db</i>	<i>Germany</i>	<i>FSC subsidiary (British Airways)</i>
<i>Debonair</i>	<i>UK</i>	<i>No category identified</i>
<i>easyjet</i>	<i>UK</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>EU Jet</i>	<i>Ireland</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>FlyGlobespan</i>	<i>UK</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Flying Finn</i>	<i>Finland</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>FlyMe</i>	<i>Sweden</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>FlyNordic</i>	<i>Sweden</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Germania Express (gexx)</i>	<i>Germany</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Germanwings</i>	<i>Germany</i>	<i>FSC subsidiary (Lufthansa)</i>
<i>Get Jet</i>	<i>Poland</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Go</i>	<i>UK</i>	<i>FSC subsidiary (British Airways)</i>
<i>Goodjet</i>	<i>Sweden</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>HLX</i>	<i>Germany</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Iceland Express/WOW</i>	<i>Iceland</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Jet2</i>	<i>UK</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>MyAir</i>	<i>Italy</i>	<i>Southwest copy-cat</i>
<i>MyTravellite</i>	<i>UK</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Norwegian</i>	<i>Norway</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Ryanair</i>	<i>Ireland</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>SkyEurope</i>	<i>Slovakia</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Snowflake</i>	<i>Scandinavia</i>	<i>FSC subsidiary (SAS)</i>
<i>Star1</i>	<i>Lithuania</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Sterling</i>	<i>Denmark</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>ThomsonFly.com</i>	<i>UK</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Transavia</i>	<i>Netherlands</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>V Bird</i>	<i>Netherlands</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Virgin Express</i>	<i>Belgium</i>	<i>FSC subsidiary (Virgin)</i>
<i>Volare Web</i>	<i>Italy</i>	<i>FSC subsidiary (Alitalia)</i>
<i>Vueling</i>	<i>Spain</i>	<i>FSC subsidiary (Iberia)</i>
<i>Windjet</i>	<i>Italy</i>	<i>Diversified charter operator</i>
<i>Wizz Air</i>	<i>Poland</i>	<i>Southwest copycat</i>
<i>Zoom UK</i>	<i>UK</i>	<i>Diversified charter operator</i>

Airlines listed in italics were operating in January 2013.

Fig. 19 - As quarenta e três companhias europeias Low Cost entre 1992 e 2012

Na figura 20 apresenta-se uma comparação entre as datas de inauguração e de fechar destas 43 companhias Low Cost Europeias (Budd, L. [et al.], 2014).

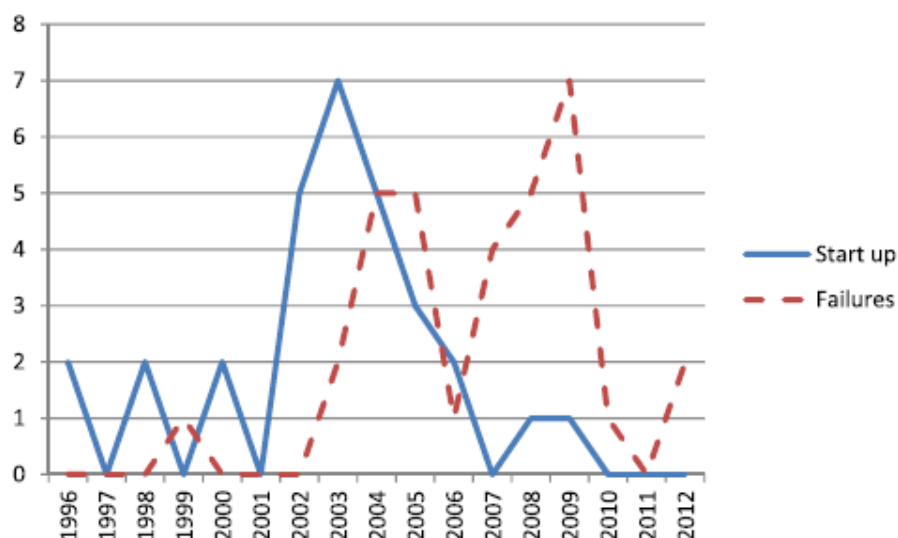


Fig. 20 - Comparação entre datas de inauguração e fecho das companhias

Companhias inovadoras precisam de forte financiamento bancário para conseguirem entrar no mercado e concorrer com as já instaladas. Southwest Airlines, Ryanair, Virgin Express, Freedom Air foram desenvolvidas a partir de companhias já existentes e a easyjet já dispunha de recursos financeiros significativos, partindo assim estas companhias de uma clara vantagem competitiva.


Também como Alandari e Fagan (2005) sugeriram, a aderência ao modelo original Southwest parece ser um importante elemento de sucesso. Parece ser importante utilizar apenas um único modelo de frota que ofereça qualidade de serviço, fiabilidade e eficiência de combustível. Também a clara identificação de rotas que geram procura e receitas suficientes é importante, sendo grande parte do insucesso das companhias que falharam, resultado do modelo de frota e rotas escolhidas (Budd, L. [et al.], 2014).

Uma receita para o sucesso, com base nestes dados, pode passar por criar uma marca e produto forte e memorável, sendo umas das primeiras entradas no mercado, ter uma base de operações algures no norte ocidental da Europa tendo como modelo original Southwest e usar frota moderna e familiar como os B737 ou A320 em serviços curtos ponto a ponto, defendendo a sua quota de mercado e evitando competição direta com os rivais. Também parte das empresas bem-sucedidas são lideradas por figura carismáticas e por vezes controversas que mantêm interesse dos média na empresa (Budd, L. [et al.], 2014).

As companhias que falharam tinham tipicamente menos recursos, menor tamanho de frota, a escala e abrangência da sua operação tornava-os mais vulneráveis a falência ou tomada de posse. Outros falharam pois não se conseguiram diferenciar da sua marca paternal, como por exemplo a MyTravelLite, entrando no mercado não tendo a vantagem de novidade e/ou com má escolha de frota (Budd, L. [et al.], 2014).

Apercebe-se que existe no mercado aéreo muitas companhias a lutar por poucos passageiros e a curto prazo, parecem limitadas as oportunidades de novas entradas na Europa. Contudo a procura parece aumentar na África, Médio e Extremo Oriente (Budd, L. [et al.], 2014).

Tabela 8 – Sequência de acontecimentos



Liberalização do sector aéreo
Aparecimento e crescimento das companhias Low Cost
Excesso de oferta para procura existente
Concorrência destrutiva entre companhias
Desaparecimento das companhias mais vulneráveis

5

SERVIÇO LOW COST DE LONGA DISTÂNCIA?

5.1. INTERESSE EM ENTRAR NO MERCADO DAS VIAGENS LONGAS

5.1.1. O QUE SEPARA ROTAS DE GRANDE DISTÂNCIA DE ROTAS DE MÉDIA E CURTA DISTÂNCIA

É importante distinguir as rotas curtas das longas. A AEA dá uma definição centrando como média distância, Europa-Médio Oriente ou Norte de África, enquanto uma longa distância é qualquer viagem transatlântica ou que demore cerca das seis horas de voo (Francis, G. [et al.], 2007). Normalmente estas são rotas com distância superior a 3000 km e que não podem ser feitas pela frota tradicional Low Cost (Daft, J. and Albers, S., 2012).

O deserto do Sahara e o Oceano Atlântico são então dois separadores quando se viaja da Europa.

5.1.2. PORQUÊ PARTIR PARA VIAGENS LONGAS

A densidade de rotas é a chave nos modelos das companhias aéreas. A indústria aérea não é um fenómeno estático, rápidas mudanças acontecem como resposta da densidade de rotas (de Wit, J.G. and Zuidberg, J., 2012).

Existem sinais que o mercado low-cost começa a ficar limitado devido ao aumento da densidade de rotas principalmente na Europa e na América do Norte: a frequência média de voos tem baixado e a distância das rotas tem aumentado desde 2001, o que indica que as companhias Low Cost começam a operar em mercados magros de nicho (de Wit, J.G. and Zuidberg, J., 2012). Isto pode explicar o porquê das companhias de baixo custo começarem a adaptar as suas estratégias de negócios para assegurar crescimento futuro ao mudar para aeroportos principais, envolverem-se em *code-sharing*, formando alianças e adquirindo outras companhias. Têm também ajustado as suas frequências de rotas e procuram mercados de pares de cidade com menos sensibilidade de preço face à procura.

Na fig. 21 estão representadas o número de rotas servidas na Europa pelas 2 maiores companhias Low Cost por frequência semanal de voos e na fig. 22 o decréscimo das frequências semanais desde 2001.

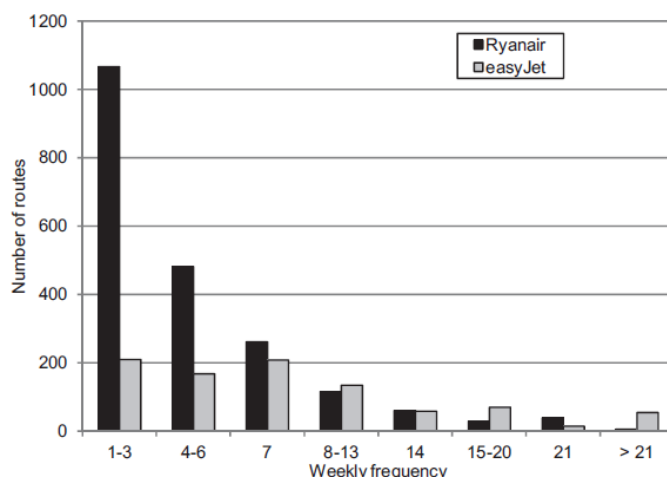


Fig. 21 – Número de rotas por frequência de voos semanais (de Wit, J.G. and Zuidberg, J., 2012)

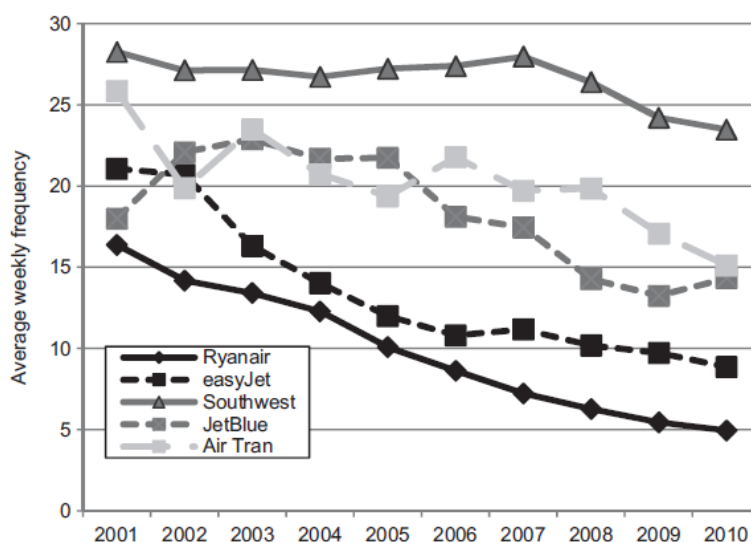


Fig. 22 – Frequência semanal média por companhia (de Wit, J.G. and Zuidberg, J., 2012)

Se o cenário continuar desta forma, é possível que companhias como a Easyjet investiguem a possibilidade de atrair tráfego para viagens transatlânticas aproveitando as suas ligações de redes de rotas. Também o CEO da Ryanair já revelou interesse em investir em viagens longas (Francis, G. [et al.], 2007) dizendo recentemente que quer ligar 15 pares de cidades transatlânticas voando com 30 a 50 *twinjets* Boeing ou Airbus (aviationweek.com).

Fundamentalmente o propósito será, como em qualquer outro negócio, gerar lucro. A estratégia de competir a nível de preços e atingir vantagens face aos seus competidores é central ao modelo Low Cost. O mercado de viagens longas continua a ser muito caro, dificultando a acessibilidade para grande número de pessoas, impossibilitando-as de realizar essas viagens com a frequência de que gostaria, ou realizava caso estas fossem mais baratas. A companhia Low Cost que conseguisse com sucesso criar rotas longas a preços baixos teria grande vantagem competitiva em relação às outras companhias aéreas.

5.1.3. TENTATIVAS PRÉVIAS ATÉ À ATUALIDADE

As companhias Low Cost, na sua generalidade, têm-se mantido no seu modelo tradicional de viagens curtas e médias. Apesar de algumas companhias terem tentado estender o seu modelo para viagens longas, a maior parte falhou mesmo antes de começar a realizar voos, e as outras abriram falência 3 a 5 anos depois de terem começado a operar (Daft, J. and Albers, S., 2012). Ainda assim, a frequência com que novas companhias Low Cost são inauguradas para o mercado de viagens longas ainda é grande. Na tabela 9 temos algumas das companhias Low Cost que operam ou operaram serviços low-cost em viagens longas e o seu atual estado de operação.

Tabela 9 – Companhias Low Cost no mercado de viagens longas

Companhia	País	Ano que começou a operar	Estado atual
Laker Airways SkyTrain	Reino Unido	1977	Terminou operações em 1982
People Express	EUA	1983	Terminou operações em 1987
Zoom Airlines	Canadá	2002	Terminou operações em 2008
Civair	África do Sul	-	Serviços planeados para começar em 2004
Oasis Airlines	Hong Kong	2006	Terminou operações em 2008
Jetstar	Austrália	2006	Em serviço
AirAsia X	Malásia	2007	Em serviço
Feel Air	Noruega	-	Serviços planeados para começar em 2011
Scoot Airlines	Singapura	2012	Em serviço
Norwegian Air Shuttle	Noruega	2013	Em serviço

A SkyTrain da Laker Airways oferecendo bilhetes a 59 libras em 1977 entre Gatwick e Nova Iorque acabou por falir em 1982 (Morrell, P., 2008). Foi uma ligação ponto-a-ponto, sem ligações de voos, os serviços extra a bordo tinham custo adicional e os lugares eram de classe única. Para poupar em agentes os passageiros compravam o bilhete no aeroporto. Uma combinação importante de factores pode ter levado a falência como regulações existentes da altura, o clima económico e o preço do combustível (Francis, G. [et al.], 2007) mas também devido à resposta forte das alianças à qual a SkyTrain não conseguiu resistir (aviationweek.com).

A People Express também o tentou e expandiu para Montreal e Bruxelas. Providenciava voos de ligação a partir do Hub de Newark, tinham também classe executiva e custos extras para bagagem

registada. Expansão exagerada e problemas de gestão levaram ao seu colapso em 1987 (Morrell, P., 2008).

Várias companhias apresentaram propostas para novas rotas de longa distância Low Cost contudo acabaram por não o passar de ideias por falta de financiamento (Morrell, P., 2008).

Em anos recentes algumas companhias Low Cost de voos longos têm emergido na região da Ásia/Oceânia, incluindo a AirAsia X uma subsidiária da AirAsia e a australiana Jetstar Airways subsidiária da QANTAS Airways (Jiang, H., 2013). Apesar de estas companhias ainda estarem em serviço, a sua história não é feita inteiramente de sucesso, por exemplo a AirAsia X em 2012 para os seus serviços para Deli, Mumbai, Londres e Paris justificando-se com o preço elevado dos combustíveis das taxas e da pouca procura (Associated press, 2012). Outras rotas foram também canceladas devido a condições económicas.

A Norwegian começou por voar entre Oslo e Estocolmo para Nova Iorque e Bangkok com os aviões A340-300 enquanto esperavam a entrega do novo Boeing 787 Dreamliner. Em Março de 2013 confirmou novas rotas desde Copenhaga, Oslo e Estocolmo para Fort Lauderdale na Flórida. Tem também planos para começar a voar de Londres, Gatwick para Nova Iorque, Fort Lauderdale e Los Angeles neste Verão. A Norwegian opera apenas com classe económica cobrando por bebidas e comida a bordo, bagagem extra pagamentos por cartão de crédito e outros serviços extra. É ainda cedo para analisar se irá ter sucesso, estando ainda dependente de muitos fatores (Aviationweek.com)

A Scoot Airlines serve rotas desde Singapura, para Austrália e China usando Boeings 777 obtidos da sua companhia parente Singapore Airlines. Em Outubro de 2002 a Scoot anunciou a que os passageiros podiam comprar bilhetes inter-linhas com a sua companhia aliada, Tiger Airways Singapore, permitindo aos passageiros então combinar voos entre estas companhias. Os passageiros pagam por restauração extra e podem alugar i-pads. Bagagem extra é também cobrada. Apenas existe classe económica mas esta está dividida em três tipos diferentes (Flyscoot.com).

5.2.DIFICULDADES EM COMPANHIAS LOW COST FAZEREM VOOS LONGOS

A capacidade de oferecer bilhetes a preços reduzidos das companhias Low Cost, partem em grande parte da sua capacidade de corte de custos. A seguinte tabela mostra a aplicabilidade dos cortes de custos das companhias Low Cost para viagens de longa distância.

É fundamental para as companhias de baixo custo maximizarem o tempo que a sua frota passa no ar e conseguir voltar à origem, sendo os fusos horários principais inimigos. Para o conseguir as companhias teriam que partir às 2 ou 3 horas da manhã, o que aliado ao facto de as os movimentos noturnos estarem sujeitos a várias restrições, causa problemas às companhias Low Cost (aviationweek.com).

Tabela 10 – Aplicação dos cortes de viagens curtas Low cost para viagens longas (Daft, J. and Albers, S., 2012, Francis, G. [et al.], 2007)

Áreas de corte de custo	Aplicação em viagens curtas Low Cost	Aplicação em viagens longas
Classe única	Usualmente	Multi-classe. Importância das frentes das naves.
Lugares sentados	Máximo número possível, conforto por vezes menosprezado	Importância do conforto aumenta com a distância da viagem. Importância de casas de banho e cozinha. Contudo mesmo em longas distâncias, passageiros estão dispostos a abdicar de espaço se bilhete for barato
Grande utilização de frota	Crucial	Difícil fazer mais que um voo por dia por nave
Grande índice de ocupação	Quase sempre	Potencialmente
Sem serviços-extra	Sim mas com variações em o que é oferecido e o que tem custo extra	Limitado pela necessidade de prestar serviços relacionados com o tempo de voo
Serviços restauração	Reduzido	Passageiros em viagens longas darão mais valor a estes serviços
Entretenimento em voo	Limitado mas às vezes disponível a custo extra	Passageiros em viagens longas darão mais importância a isto
e-ticketing e e-marketing	Inovadores nesta área	Sim
Redes de linhas	Normalmente ponto-a-ponto mas com desenvolvimento de redes	Importância de hubs/ligação de tráfego
Único modelo de frota	Sim	Sim mas fatores ligados a distância e capacidade podem impossibilitar algumas rotas
Cargo	Não	Uma fonte importante de receita
Rápida rotação do avião no aeroporto	Muito importante	Tipicamente menos importante devido ao tempo que a nave se encontra em viagem
Uso de aeroportos secundários	Por vezes preferido pois implica menores custos	Potencialmente mas dependendo da capacidade de cada aeroporto
Utilização de tripulação de bordo	Tentativa de conseguir vantagens de custos	Diferenças de regras regulatórias internacionais. Dificuldade de conseguir voltar a casa

Em viagens longas os Hubs apresentam uma maior importância (Hooper, 2005). Enquanto no mercado de distâncias curtas os passageiros podem fazer mais longas distâncias à superfície para encontrar um voo, nas viagens longas a procura está dispersa por várias origens e destinos, alguns a distâncias consideráveis dos pontos de serviço direto (Francis, G. [et al.], 2007).

O combustível apresenta também um custo difícil onde as companhias têm pouca margem de manobra de corte de custos dependendo do mercado atual (Morrell, P., 2008), sendo a escolha de frota essencial, escolhendo frota recente e eficiente (Daft, J. and Albers, S., 2012).

Outro fator que se revela complicado é o cargo. As companhias Low Cost evitam transportar cargo pois complicam o tempo de inversão de marcha, contudo nas viagens longas, o cargo assume grande parte do lucro.

Gerar tráfego é tarefa complicada, pois enquanto se pode ponderar um fim-de-semana em Londres, por exemplo, graças ao preço baixo da viagem, mais difícil é ir ao Estados Unidos ou Brasil. No máximo as pessoas poderão fazer uma viagem de longa distância por ano, em lazer. Mesmo nas férias principais onde hotel, comida, atividades etc. por vezes representam um custo relativamente grande em relação ao voo, pode ser difícil atrair pessoas para o mercado Low Cost.

As empresas Low Cost conseguem cortar custos, não pagando estadia e compensações aos seus pilotos e tripulação de bordo pois estes acabam o dia em casa, contudo em viagens longas, isto torna-se difícil pois têm que dormir no país de chegada representando custos extras. Para o conseguir as companhias teriam que partir a horas complicadas, como 2 ou 3 horas da manhã o que pode ser uma entrave devido a reacção negativa da procura e estes horários estarem sujeito a restrições pelos aeroportos (Morrell, P., 2008).

A rápida rotação do avião no aeroporto, característica das companhias Low Cost, que lhes permite aumentar o tempo que os seus aviões no ar fica também praticamente impossível de realizar. A maior parte das suas técnicas de rotação não são aplicáveis para as viagens longas (Morrell, P., 2008). O veículo precisa de reabastecer, precisa de tarefas de manutenção no aeroporto, limpeza e provavelmente as pessoas transportam mais bagagem que atrasam todo o processo de entrada e saída.

Alguns aspectos do produto simplificado Low Cost, em viagens longas tornam-se muito mais complexos, como a marcação, providências em voo e transferências (Morrell, P., 2008).

Uma operação sem serviços extra em rotas longas, pode atingir 20% de cortes em custo enquanto para rotas curtas pode chegar aos 60%, sendo assim, o sucesso das companhias Low Cost em rotas de longa distância vai ser determinado por mais que apenas o preço (Francis, G. [et al.], 2007).

Também importante será ter em conta uma resposta forte das alianças a qualquer companhia Low Cost que tente entrar no mercado de viagens longas. As companhias tradicionais das alianças, especializadas nestes voos, com acordos de hubs, muito experientes neste tipo de rotas e dependente destas iriam com certeza fazer de tudo para manter o seu monopólio no mercado e esmagar qualquer concorrência, sendo por redução dos seus próprios preços enquanto a ameaça permanecesse ou até dificultando qualquer acordo dessas companhias com aeroportos e complicando a sua entradas em algumas rotas.

5.3. COMO O CONSEGUIR

O transporte de cargo assume maior importância em viagens longas. Investir em transporte de cargo, apesar de poder custar em transporte de bagagens, é importante no mercado transatlântico, onde este é

a principal fonte de rendimento (Morrell, P., 2008). Não tendo frota que possibilite este transporte de carga, devido a pouco espaço em convés, taxar a bagagem pode ser uma solução (Morrell, P., 2008).

A escolha de frota para este tipo de viagens é crucial e isto implica uma mudança de frota para as companhias. Naves como o A380 prometem reduções de 15 a 20% de custos dos B747-400, tendo menores custos de manutenção e gásóleo (Daft, J. and Albers, S., 2012), contudo estes não são suficientes, para mercados ponto-a-ponto esta frota com mais que 500 lugares sentados tende a ser exageradamente grande para ter procura comparada com as companhias tradicionais, que operam em hub (Franke, 2004). Um A380 (760 lugares) precisaria de 500 mil passageiros para ter lucro o que não é razoável e reflecte a necessidade de ligar tráfego, não conseguindo gerar tráfego é preciso atrair passageiros locais existentes (Morrell, P., 2008). Sendo assim mantendo o mercado ponto-a-ponto ou não, se se conseguir atrair passageiros suficientes a nave de porte médio A330-200 parece ser boa opção, sendo um avião mais recente com menores custos de manutenção, obedecendo aos requerimentos de segurança e serviços para viagens até 9500 km com carga à volta dos 200 kg e com peso de 100 kg/passageiro incluindo bagagem oferecendo lugares suficientes (386) (Clark, 2007), já que 340 a 450 passageiros é considerado adequado para viagens longas oferecendo bons valores entre capacidade e custos baixos de operação (Boeing, 2009).

A principal área de crescimento para este mercado de viagens longas parece ser no mercado visita a amigos e família, que tem apresentado grande potencial e onde os passageiros têm menores custos de estadia relativamente ao voo, podendo ter mais vontade de poupar neste (Francis, G. [et al.], 2007), tornando-o então um mercado que pode ser explorado por qualquer companhia que deseje entrar nas viagens longas. No questionário de Jiang e Howei (2013), onde realizaram inquéritos aos passageiros da AirAsia X e Jetstar, duas companhias de baixo custo a realizar viagens longas, verificou-se quatro grandes grupos de motivos de viagem: em negócios, visita a familiares e amigos, férias e outros motivos. Verificou-se que a maior parte dos viajantes nestas companhias viaja em visita a familiares e amigos, e poucos em negócios

A escolha de uma estrutura de rede é estratégia chave para as companhias aéreas terem lucro, principalmente no mercado das viagens longas (Burghouwt, G., 2014). Uma má organização em rede pode ter severas implicações até para os hubs dentro destas redes. De acordo com Redondi et al. (2012) 37 aeroportos perderam hub no período entre 1997 e 2009 e não recuperaram o seu tráfego original em cinco anos. A escolha da rede é então crucial no mercado aéreo principalmente no de longa distância.

Uma operação em hub bem organizada permite às companhias maior frequência, maior oportunidade de ida e volta no mesmo dia e maior número de ligações com outros voos de longa distância (Button et al., 1999). Os benefícios de preço de viagens associados a isto melhoram toda a economia, por exemplo, por efeitos de aglomeração (Burghouwt, G., 2014). Hubs, em geral, dão valor a uma linha aérea para além do acesso ao mercado, segundo Nero (1999) as vantagens de hub ficam mais fortes em redes em crescimento devido a externalidades. Sendo assim, transportadores em redes têm então a vantagem de combinar passageiros/carga de vários locais e mercados segmentados (Morrell, P., 2008). Operar nos aeroportos principais implica a possibilidade de maiores ligações aleatórias e feitas pelos passageiros, por exemplo, 17,2% dos passageiros Ryanair ligam-se em Stansted a outros voos da Ryanair (O'Connell e Williams, 2005). Existe hoje em dia coordenação entre companhias Low Cost e transportadores de Hubs nos aeroportos, como a Airfrance-KLM, a JetBlue e Lufthansa a Jetstar Airways e a American Airlines (de Wit, J.G. and Zuidberg, J., 2012). O próximo passo pode ser um complexo de Hub inteiramente Low Cost com voos de ligação (de Wit, J.G. and Zuidberg, J., 2012), o que seria importantíssimo para as companhias de baixo custo conseguirem passar com sucesso para o mercado transatlântico.

Quanto mais longa é a viagem, um maior problema se torna a densidade de redes o que leva a crer que em longa distância um método ponto-a-ponto sem ligação de tráfego é uma opção vulnerável para um negócio sustentável (de Wit, J.G. and Zuidberg, J., 2012). É devido a isto que Wensveem e Leick (2009) acentuam a necessidade de um mercado de acordos interactivos entre as empresas Low Cost em todo o mundo, o que levaria a alianças flexíveis para ligar voos e ter frequentes programas que permitiriam viagens longas obtendo receitas maiores que os custos. Ainda assim muitos dos custos, nas viagens longas, não podem ser cortados sendo então importante trabalhar em fontes auxiliares de rendimentos (Daft e Albbbers, 2010).

5.4. UMA NOVA COMPANHIA OU UMA JÁ EXISTENTE

Companhias já experientes e com leque de passageiros leais podem estar em melhor posição para progredir para o mercado de viagens transatlânticas (Francis, G. [et al.], 2007, Morrell, P., 2008). A easyjet pode ligar os seus voos correntes e partir com vantagem para as viagens transatlânticas, providenciando transferência de bagagens a custos extra (Morrell, P., 2008). No entanto o CEO da easyjet excluiu a hipótese no passado (Pilling, 2008).

Uma companhia nova não teria a oportunidade de arranjar frota barata devido à impossibilidade de realizar grandes encomendas. Isto pode ser mitigado por investir numa altura em que as taxas de *leasing* se encontrem muito baixas, devido a uma queda do mercado, mas apenas conseguiam “lockout” por poucos anos, na melhor das hipóteses. Para esta companhia provavelmente com pouca capacidade de investir, com uma reputação para construir e sem acordos já feitos com aeroportos, realizar viagens longas seria então muito difícil devido ao elevado custo da frota necessária, combustível, dificuldade em entrar em rotas muito procuradas, e pela forte concorrência com outras companhias aéreas e das alianças. Ainda assim hoje em dia a procura aparenta esta receptiva a novas entradas de companhias aéreas (Low, J.M.W. and Lee, B.K., 2014).

Posto isto, uma forma possível de uma nova companhia entrar neste mercado seria, não derivando muito do modelo Low Cost tradicional e realizar um conjunto de viagens de curta/média distância cujo destino final fosse um destino longo com ou sem ligação de voos, dependendo das receitas originadas. O itinerário teria de ser bem estudado, sendo importante maximizar a procura e facilitar a ligação de voos aos passageiros, ao mesmo tempo procurando o menor preço de tarifas possíveis para tornar a viagem atrativa.

Assim, uma companhia Low Cost a operar em longas distância a partir das suas bases principais parece então estar em melhor posição mas, conectar-se entre si pode não ser suficiente e a soma dos custos totais não ser vantajoso face a descontos dos transportadores em redes que operaram a partir dos seus hubs, pois com certeza estes dariam uma resposta competitiva a qualquer nova entrada no mercado transatlântico (Morrell, P., 2008).

5.5. HIPÓTESES PLAUSÍVEIS

Algumas hipóteses plausíveis das companhias Low Cost conseguirem gerar receita suficiente no mercado transatlântico são então:

- Uma companhia já com boa reputação com boa capacidade de investimento e bases fortes estabelecidas, partir para viagens longas Low Cost, utilizando aeroportos onde já tenha acordos e escolhendo rotas longas que tenham grande procura que justifique o investimento, como Londres-Nova Iorque. Na figura 23 vemos a imensa procura nesta rota. O principal

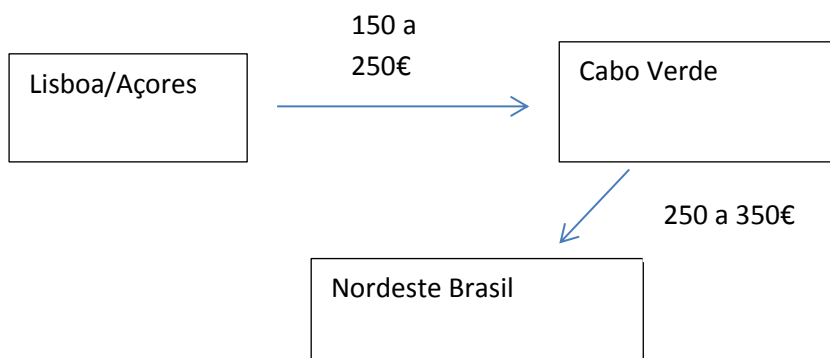
entrave parece ser a dificuldade de manter a frota o máximo tempo no ar mantendo a rápida inversão de marcha e arranjar forma de voltar à origem devido aos distintos fusos horários e restrições de horários dos aeroportos.

Uma companhia como a easyjet que opera em aeroportos principais e com fortes bases seria uma das principais candidatas.

Top 10 markets – US - Europe	Annual passengers
New York – London	2.7 million
Los Angeles – London	1.4 million
New York - Paris	1.2 million
Chicago – London	1.2 million
Newark - London	1.2 million
Boston – London	1.0 million
Washington D.C. – London	1.0 million
Miami – London	0.9 million
San Francisco – London	0.9 million
New York - Frankfurt	0.7 million

Figura 23 – Principais mercados entre E.U.A. e Europa (2012) (centreforaviation.com)

- Uma nova companhia realizando viagens curtas ou médias com destino final de longa distância, com procura suficiente face ao investimento. Por exemplo para ligar Portugal ao Brasil um conjunto possível de viagens seria Lisboa/Açores - Cabo Verde - Nordeste do Brasil. Não existindo ligação de voos, aliado ao provável custo extra que seria trazer bagagem para uma estadia mais longa que dois ou três dias alguma procura é perdida, contudo conseguindo uma redução boa no preço das tarifas pode ser possível gerar a procura suficiente para atingir maior receita que custos, possibilitando até a formação de novas viagens.



Bagagem como custo extra e não ligação de voos. Total estimado: 400 a 600 €



Com eventual ligação de voos e sem custo extra de bagagem. Total estimado: 500 a 1000 €

Tem-se verificado a aceitação por parte dos passageiros a novas companhias e a sua flexibilidade face a redução de preços o que pode tornar possível esta opção. O grupo de viajantes em visita a familiares/amigos onde estadia não seria custo e podendo até levar pouca bagagem seria provavelmente o melhor alvo, até devido ao crescente número de pessoas a estudar e trabalhar em países muito distantes face à crise económica. O problema desta hipótese são ainda as regulações para viajar para a América do Sul onde ainda existem restrições e taxas que podem impossibilitar a realização de viagens de baixo custo por parte das companhias Low Cost europeias, contudo é de esperar mais liberalização nos próximos anos onde esta aposta poderá ser mais realista e onde poderá até se atingir preços mais baixos que os arredondados em cima.

- Um grupo de companhias Low Cost existentes, ou com novas companhias, criar acordos entre elas, que permitam a voos curtos e médios ligarem-se entre eles com destinos finais de longa distância, criando um complexo de Hub inteiramente Low Cost. Esta hipótese difere da anterior por ser necessário um grupo de companhias trabalhar em conjunto, estando então muito dependente dos acordos e alianças que estas formassem entre si. Caso os acordos tivessem sucesso, esta parece ser a aposta mais promissora pois permite fornecer aos viajantes melhores preços e condições na realização de viagens longas a baixo custo, oferecendo melhores ligações. As companhias envolvidas conseguiriam então partilhar custos, melhorar o serviço e potenciar a sua receita. Sendo assim, a formação destas alianças de companhias de baixo custo pode ser a hipótese mais realista que estas têm de sobreviver à resposta das concorrentes, grandes alianças globais, que mantêm monopólio nas viagens longas, grande experiência e força neste tipo de viagens e dependem também delas.

6

CONCLUSÕES

As companhias Low Cost, aproveitando-se das condições criadas pela desregulação da indústria aérea, emergem no mercado aéreo, concorrendo com as companhias tradicionais que por sua vez formam alianças e parcerias entre si, de forma a fortalecerem a sua posição no mercado reduzindo custos e melhorando o seu serviço.

Todas as companhias de baixo custo são desenvolvidas no sentido de obter vantagem competitiva em termos de preço, que lhes permite concorrer com as alianças nas viagens curtas e médias. No mercado das viagens longas, nomeadamente de viagens transatlânticas, não pode depender apenas desta, mas ela também não pode ser subestimada sendo inerente ao próprio modelo Low Cost.

Graças a oferecerem preços acessíveis, as companhias de baixo custo impulsionaram o turismo e até mudaram a forma com que as pessoas fazem férias. Hoje em dia nota-se o crescer das férias curtas, ou *short breaks*. Verifica-se então, que o preço das viagens têm o poder de impulsionar mas também de criar novos comportamentos na procura, fator que aliado ao mercado emergente de viagens em visita a familiares e amigos dá ânimo à possibilidade de resposta positiva por parte da procura na criação de um mercado de viagens transatlânticas de baixo custo.

O mercado aéreo encontra-se numa concorrência feroz e esta concorrência tornou os passageiros minuciosos na sua escolha, não lhes interessando apenas o preço na sua escolha de companhia mas também a qualidade do serviço oferecido. Isto assume ainda maior importância no mercado transatlântico, onde os tempos de voo são grandes e o conforto e segurança assumem maior importância na decisão.

Face ao aumento da densidade de rotas na Europa e E.U.A., que tem limitado o mercado Low Cost é esperável um investimento e desejo de evoluir para o mercado de viagens longas, transatlânticas, quer por novas companhias, quer por companhias Low Cost já existentes.

A aplicabilidade das características do modelo Low Cost para viagens longas é complicada. O sistema Hub and Spoke é um fator que assume maior importância nestas viagens e o serviço ponto-a-ponto característico das companhias Low Cost pode não servir. O custo em combustível apresenta maior relevância e a frota das companhias Low Cost terá que ser renovada, pois a frota usada não está adequada para as viagens transatlânticas. Também as técnicas de rotação do avião no aeroporto não são aplicáveis às viagens longas e a possibilidade do avião voltar à origem é praticamente impossível devido ao tempo longo das viagens e os diferentes fusos horários dos países, não conseguindo cortar em custos aos funcionários, devido à impossibilidade dos pilotos e tripulação de bordo dormir em casa.

Uma das principais técnicas na estruturação de custos das companhias Low Cost é a simplificação do produto, mas nas viagens longas esta simplificação torna-se difícil de atingir devido à complexidade de aspectos como a marcação, providências em voo e transferências.

Apesar destas adversidades parece contudo existir formas possíveis de contornar alguns destes entraves e conseguir gerar receita suficiente que permita ultrapassar os custos. A escolha de frota e estrutura de rede é crucial, juntamente com investir no mercado certo, sendo o de visita a amigos e família um mercado promissor. Apesar do insucesso de muitas companhias em entrar neste mercado, parece existir potencial para o sucesso.

Pelo estudo realizado por Jiang e Howei em 2013, referido na dissertação, onde se realizaram inquéritos aos passageiros de companhias de baixo custo que atuam no mercado de viagens longas na Ásia e Oceania, apesar da amostra pequena do estudo, verificou-se que a segurança, a fiabilidade e o preço são fatores de grande importância. Isto parece dar vantagem a companhias já existentes, que já possuam um historial de segurança e um leque de passageiros leais, para partirem para as viagens transatlânticas, contudo hoje em dia verifica-se também, um crescente número de passageiros que aceitam bem novas entradas de companhias.

Uma nova entrada no mercado aéreo necessita de um forte financiamento para poder concorrer com as companhias já existentes. Utilizar um modelo baseado no original ao modelo Southwest, ser pioneiro na entrada do mercado transatlântico, utilizar frota moderna que permita poupar em custos de manutenção e combustível como a aeronave A330-200 e evitar concorrência direta parecem ser elementos importantes no sucesso de uma nova companhia investindo neste mercado, em conjunto com uma clara identificação de rotas que possam gerar procura e receita suficiente. Verificou-se que os passageiros arriscam ligar voos por si mesmo, correndo riscos de perdas de voos e atrasos sem qualquer reembolso por parte das companhias, o que viabiliza uma interligação via rede low-cost para as viagens transatlânticas, mas é igualmente importante lembrar que em viagens longas este fator assume maior relevância. Ainda assim para uma nova entrada o cenário que parece ser o mais positivo para gerar receita neste mercado é realizar viagens curtas ponto-a-ponto que acabem num ponto de longa distância.

Uma companhia já com boa reputação com boa capacidade de investimento e bases fortes estabelecidas utilizando aeroportos onde já tenha acordos partir para rotas longas que tenham grande procura, que justifique o investimento, como Londres-Nova Iorque por exemplo, aparece também como possibilidade rentável. Uma companhia como a easyjet que opera em aeroportos principais e com bases fortes seria uma das principais candidatas.

Quanto mais longa é a viagem, maior problema se torna a densidade de redes levando a crer que no mercado transatlântico o modelo ponto-a-ponto pode ser uma hipótese vulnerável para um negócio sustentável. Isto pode significar que neste mercado pode ser importante a criação de um complexo de hub inteiramente Low Cost a partir de acordos e alianças entre estas companhias para poderem ligar os seus voos e ter programas frequentes gerando lucro. Esta parece ser a hipótese mais real contra a resposta espectável das grandes alianças globais que dependem do mercado transatlântico.

Igualmente importante, a emergência das companhias de baixo custo surgiu a partir de se aproveitarem das condições que apareceram da liberalização de mercado e as políticas *open skies*, que facilitaram acordos de rotas, horários e tarifas para as companhias aéreas e apesar de hoje em dia existirem acordos entre E.U.A. e U.E. que permitem às companhias europeias e americanas voarem entre quaisquer dos seus aeroportos sem restrições, para outros continentes isto ainda não é possível, havendo taxas e regras restritas que dificultam a entrada de um mercado Low Cost nas viagens para esses continentes. Ainda assim estes acordos parecem estar para breve.

Para concluir, parece haver potencial no mercado de viagens de baixo custo transatlânticas quer para a entrada de novas companhias, quer para uma companhia já existente e para um conjunto de companhias cooperando entre si formando uma aliança de companhias de baixo custo, contudo existirá sempre risco devido à resposta, difícil de estimar, que a procura dará mas também devido à resposta competitiva das companhias tradicionais das alianças, que irão certamente utilizar todos os meios ao seu alcance para manter o seu monopólio neste mercado. É crucial então um estudo aprofundado de mercado e preparação para as respostas competitivas das outras companhias aéreas.

As viagens para os E.U.A. parecem ser as mais possíveis de realizar por agora, face aos acordos *open skies* entre Europa e E.U.A., enquanto novos acordos não são estabelecidos com os restantes continentes, que abrirão certamente novo leque de possibilidades.

7

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. e Gellman, A. - Strategies for managing risk in a changing aviation environment. *Journal of Air Transport Management* 21 (2012), pp 24-35
- Alamdari, F. and Fagan, S. - Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews* 25(3) (2005), 377–392
- Alderighi, Marco; Cento, Alessandro; Nijkamp, Peter; Rietveld, Piet - Competition in the European aviation market: the entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*. Vol. 24. (2012). p. 223-233.
- Almeida, C. – Aeroportos e Turismo residencial- do conhecimento às estratégias. *Editorial Novembro* (2010)
- Almeida, C. – Low Cost Airlines, Airports and Tourism. The case of Faro Airport. 51st ErSA 2011 Annual Conference- Barcelona- 31 Aug/Sept. 2011. (2011) Refereed Special Session ZL.SS- Air Transport and Local Development
- Almeida, C. e Costa, C. (2012) – A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. Caso da Ryanair. INVTUR- Universidade de Aveiro
- Associated Press – AirAsia X to withdraw flights to Europe, India. *Yahoo! News* 12 Jan (2012)
- Atoniou, A., – The factors determining the profitability of international airlines: Some econometric results. *Management Decisions Econ.* 13 (1992), 503-514
- Aviation Strategy, British Airways CeBA vision. *Aviation Strategy June* (2004), 1-18
- aviationweek.com/awin/ryanair-eyes-long-haul-model-low-cost-ops
- Barney, J.B., - Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* 17 (1991), 99e120
- Barney, J.B., - Gaining and Sustaining Competitive Advantages. Addison-Wesley, Reading (1997), MA
- Barney, J.B., Wright, P.M., - On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Hum. Resource. Management* 37 (1998), 31e46
- Barret, Sean D. – The implications of the Ireland-UK airline deregulation for an EU internal market. *Journal of Air Transport Management* Vol. 3 (1997), No., pp. 67-732
- Barret, Sean D. – Airport competition in the deregulated European aviation market. *Journal of Air Transport Management* Vol. 6 (2000), pp.13-27

- Becerra, M., - A Resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits. *J. Manag.* 34 (2008), 1110-1126
- Belobaba, P., Odoni, A. e Barnhart, C. - The Global airline Industry. United Kingdom: Willey (2009)
- Berster, P., Gelhausen, M., Wilken, D. - Demand and supply development patterns of low cost carriers in Africa, America, Europe, Australia and Asia. Paper presented at the 16th ATRS World Conference (2012), Tainan, Taiwan
- Bieger, T. e Wittmer, A. - Air Transport and Tourism- perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. In *Journal of Air Transport Management*, 12 (2006), pp. 40-46
- <http://blog.wandr.me/2013/03/a-collection-of-star-alliance-transatlantic-routes/>
- Boniface, B. e Cooper, C. - Worldwide destinations: The Geography of travel and tourism. Oxford: Heinemann (1988), pp. 1-39
- <http://www.broadwayworld.com/bwwtravel/article/United-Airlines-Unveils-a-New-Look-in-Celebration-of-25-Years-at-Newark-Terminal-C-Regions-Original-Airline-Hub-20130521#.U6Rb4ijIyLg>
- Budd, Lucy; Francis, Graham; Humphreys, Ian; Ison, Stephen - Grounded: Characterising the market exit of European low cost airlines. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 34. (2014). p. 78-85. 09696997
- Bull, A. - Industrial economics and pricing issues within tourism enterprises and markets. In L. Dwuer, & P. Forsyth (Eds.), *International handbook on economics of Tourism* (2006) (pp. 138-154). Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Burghouwt, G. e Wit, J. - Temporal Configuration of European airline network - In *Journal of Air Transport Management* (2005), pp. 185-198
- Burghouwt, Guillaume - Long-haul specialization patterns in European multihub airline networks - An exploratory analysis. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 34. (2014). p. 30-41. 09696997
- Button, K., Lall, S., Stough, R., Trice, R., - High technology employment and hub airports. *Journal of Air Transport Management* 5 (1999), 53e59
- Button, K. - The impact of US-EU "open-skies" agreement on airline market structures and airline networks. *Journal of Air Transport Management*, 18(3) (2009), 269-286
- Calder, S. - No Frills the Truth Behind the Low Cost Revolution in the Skies (2002). Virgin, London
- Campo, S., & Yegue, M. J. - Effects of price promotions on the perceived price. *International Journal of Marketing Research*, 36(2) (2007), 187-199
- Campbell, M. - Perceptions of price unfairness: antecedents, and consequences. *Journal of Marketing Research*, 36(2) (1999), 187e199
- Castillo-Manzano, J., López-Valpuest, L. & Pedregal, D. - What role will hubs play in the LCC point-to-point connections era? The Spanish experience- In *Journal of Transport Geography* 24 (2012), 262-270
- <http://centreforaviation.com/analysis/for-trans-atlantic-airlines-jv-benefits-are-less-than-obvious-as-they-mature-a-us-perspective-99432>
- Cento, A. - The Airline Industry: Challenges in the 21st century. Physica-Verlag (2009).

- Chang, Y., Williams, G. - European major airline' strategic reaction to the Third Package. *Transport Policy* 9 (2002), 129–142
- Cheung, J. - Airline competition and operating strategy in multi-airport systems. Massachusetts Institute of technology (2004)
- Clark, P., - Buying the Big Jets: Fleet Planning for Airlines, second ed. Ashgate (2007), Aldershot.
- Copastar.abertos-para-retirar-limites-a-voos.com (05/2014)
- Costa, N. - Turismo e Transporte In Simões, J. e Ferreira, C. (eds.) *Turismos de Nicho: motivações produtos territórios*. Lisboa: Centro de estudos geográficos (2009). Universidade de Lisboa
- Costa, P. R., Harned, D.S., Lundquism, J. T., - Rethinking the aviation industry. *Mckinsey Q. Spec.*, Ed. (2002), 88-100
- Creton, S., - Ryanair: How a Small Irish Airline Conquered Europe. (2005) Aurum, London
- Daft, Jost; Albers, Sascha - A profitability analysis of low-cost long-haul flight operations. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 19. (2012). p. 49-54. 09696997
- Davies, B., & Downward, P. - Exploring price and non-price decision making in the UK package tour industry: Insights from small-scale travel agents and tour operators. *Tourism Management*, 28(5) (2007), 1236e1261
- de Wit, Jaap G.; Zuidberg, Joost - The growth limits of the low cost carrier model. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 21. (2012). p. 17-23. 09696997
- Deng, S., & Dart, J. - Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8) (1994), 725-742
- Dennis, Nigel - End of the free lunch? The responses of traditional European airlines to the low-cost carrier threat. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 13. n.º 5 (2007). p. 311-321. 09696997
- Derudder, B., Witlox, F. - The impact of progressive liberalization on the spatiality of airline networks: a measurement framework based on the assessment of hierarchical differentiation. *Journal of Transport Geography* 17 (4) (2009), 276–284
- Dobruszkes, F. - New Europe, new low-cost air services. In *Journal of Air Transport Geography*, 17 (2009), pp. 423-432
- Dobruszkes, Frédéric - The geography of European low-cost airline networks: a contemporary analysis. *Journal of Transport Geography*. Vol. 28. (2013). p. 75-88. 09666923
- Doganis, R. - The Airline Business in the 21st Century. (2001) Routledge, London
- Doganis, R. - Flying off course: The Economics of international Airlines [3a edição] (2005) Londres: Routledge
- Doganis, R. - The Airline Business, second ed. Routledge (2006), London, New York
- Doganis, R. - Flying off course: Airline Economics and Marketing, fourth ed. Routledge (2010), New York
- Dolnicar, S., Grabler, K., Grun, B., & Kulnig, A. - Key drivers of airline loyalty. *Tourism Management*, 32 (2011), 1020e1026
- Driver, J. C., - Developments in Airlines marketing practice. *J. Marketing Pract. Appl. Market. Sci.* 5(5) (1999), 134-150

- Elamiri, M. - Major challenges for Global Air Transport in the 21st century. In *WTO Seminar Proceeding – Tourism and Air Transport*, Funchal, 25 e 26 de Maio de 2000, pp.15-52
- Esteve-Pérez, S., Mañez-Castillejo, J.A. - The resource-based theory of the firm and firm survival. *Small Bus. Econ.* 30 (2008), 231e249
- Eurocockpit.be/stories/20140206/eu-brasil-re-start-open-skies-negotiation.com (05/2014)
- Fageda, X., & Fernández-Villadangos, L., L. - Triggering competition in the Spanish airline market: the role of Airport capacity and low cost carriers. *Journal of Air Transport Management*, 15(1) (2009), 36-40
- Fernandez de la Torre, Pablo E. - The airline alliances: the airline perspective. Department of Aeronautics and Astronautics (1999)
- Flyscoot.com, Maio (2014)
- Forgas, S., Moliner, M. A., Sanchez, J., & Palau, R. - Antecedents of airline passenger loyalty: low-cost versus traditional airlines. *Journal of Air Transport Management*, 16 (2010), 229e233
- Francis, Graham; Humphreys, Ian; Ison, Stephen; Aicken, Michelle - Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study. *Journal of Transport Geography*. Vol. 14. n.º 2 (2006). p. 83-94. 09666923
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. - Airports' perspectives on the growth of low cost carriers and the remodeling of the airport-airline relationship. *Tour. Manag.* 25 (4) (2004), 507e514
- Francis, Graham; Dennis, Nigel; Ison, Stephen; Humphreys, Ian - The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations. *Tourism Management*. Vol. 28. n.º 2 (2007). p. 391-398. 02615177
- Franke, M. - Competition between network carriers and low-cost carriers: retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency? *Journal of Air Transport Management* 10 (2004), 15e21
- Garrigós, F., Palacios, D., & Narangajavana, Y. - Improving the perceptions of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, 35(2) (2008), 359e380
- Goetz, A.R., Vowles, T. M. - The good, the bad and the ugly: 30 years of US airline deregulation. *Journal of Transport Geography* 17 (2009), 251–263
- Gomez, F., Scholz, D. - Improvements to ground handling operations and their benefits to direct operation costs (2009) Hamburg University of Applied Sciences
- Gillen, D., Morrison, W. - Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors? *J. Air Transport Management* 9 (1) (2003), 15e23
- Graham, A. - Transport and transit: air, land and sea In Buhalis, D. and Costa, C. (eds), *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. (2006) Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Graham, B., Vowles, T. M. - Carriers within carriers. A strategic response to low cost airline competition *Transport Reviews* 26(1) (2006), 105-126
- Graham, B. e Shaw, J. - Low Cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustainability. In *Geoforum* 39 (2008), pp. 1439-1451
- Graham, M. - Different models in different spaces or liberalized optimizations? Competitive strategies among low-cost carriers. *Journal of Transport Geography* 17 (4) (2009), 306–316

- Groshe, T., Rothlauf, F., & Heinzl, A. – Gravity models for airline passenger volume estimation. *Journal of Air Transport Management*, 13(4) (2007), 175-183
- Harrison, E., & Boonstra, A. – Reaching new altitudes in e-commerce: assessing the performance of airline websites. *Journal of Air Transport Management*, 14 (2) (2008), 92-98
- Hayes, K. J., & Ross, L. B. - Is airline price dispersion the result of credit planning or competitive forces? *Review of Industrial Organization*, 13(5) (1998), 523e541
- Hofer, C., Windle, R. J., & Dresner, M. E. - Price premiums and low cost carrier competition. *Transportation Research*, 44(5) (2008), 864e882
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Koschate, N. - Customers' reactions to price increases: do customer satisfaction and perceived motive fairness matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2005), 36e49. Winter
- Hunter, Laurie - Low Cost Airlines. *European Management Journal*. Vol. 24. n.º 5 (2006). p. 315-321. 02632373
- Hsu, C. I., & Shih, H. H. – Small-World network theory in the study of network connectivity and efficiency of complementary international airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 14(3) (2008), 123-129
- <http://www.staralliance.com/en/legal/impressum-legal/>
- <http://www.staralliance.com/en/press/star-alliance-ceo-prp/>
- Huse, C., Evangelho, F. - Investigating business traveler heterogeneity: lowcost vs full-service airline users? *Transportation Research Part E* 43 (3) (2007), 259–268
- Jallat, F., & Ancarani, F. - Yield management, dynamic pricing and CRM in telecommunications. *Journal of Services Marketing*, 22(6) (2008), 465e478
- Jiang, Hongwei - Service quality of low-cost long-haul airlines – The case of Jetstar Airways and AirAsia X. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 26. (2013). p. 20-24. 09696997
- Kashyap, R., & Bojanic, D. - A structure analysis of value, quality, and price perceptions of business and leisure travelers. *Journal of Travel Research*, 39(1) (2000), 45e51
- Keller, P. – Introduction *Tourism and Air Transport* in WTO Seminar Proceeding 25 e 26 de Maio de 2000, pp. 15-52
- Kilpy, J. – Fleet composition of commercial jet aircraft 1952-2005: developments in uniformity and scale. *Journal of Air Transport Management*. 13 (2007), 81-89
- Kimes, S., Barrash, D., & Alexander, J. - Developing a restaurant revenue management strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5) (1999), 18e29
- Kim, J. Y., Natter, M., & Spann, M. - Pay what you want: a new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing*, 73 (January 2009), 44e58
- Lawton, T. - Cleared for Take-off: Structure and Strategy in the Low-fare Airline Business. (2002) Ashgate, Aldershot
- Leiblein, M. J. – The choice of organizational governance form and performance: predictions from transaction cost, resource-based and real option theories. *J. Manag.* 29 (2003), 937-91

- Lohmann, G. e Duval, D. – Critical aspects of the tourism transport relationship. *Contemporary Tourism Reviews*. Oxford: Goodfellow publishers (2011)
- Low, Joyce M. W.; Lee, Byung Kwon - Effects of internal resources on airline competitiveness. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 36. (2014). p. 23-32. 09696997
- Macário, R., Reis, V., - Low cost airlines. Strategies and reaction patterns. In: Macário, R., Van de Voorde, E. (Eds.), *Critical Issues in Air Transport Economics and Business*. Routledge (2011), London, pp. 51-74
- Malighetti, P., Paleari, S., & Redondi, R. – Connectivity of the European airport network: “Self-help hubbing” and business implications. *Journal of Air Transport Management*, 14 (2) (2008) 53-65
- Mangion, M. L., Durberry, R., & Sinclair, M. T. - Tourism competitiveness: price and quality tourism competitiveness: price and quality. *Tourism Economics*, 11(1) (2005), 45e68
- Marn, M. V., & Rosiello, R. L. - Managing price, gaining profit. *Harvard Business Review*, 5 (September e October 1992), 84e94.
- Mason, K., Whelan, C., Williams, G., - Europe’s Low Cost Airlines. CranWeld University Air Transport Group (2000), CranWeld
- Mason, K. - The propensity of business travelers to use low cost airlines. *Journal of Transport Geography* 8 (2) (2000), 107–119
- Mason, K. - Marketing low-cost airline services to business travelers. *Journal of Air Transport Management* 7 (2001), 103–109
- Mendes, L. M. Z., & Santos, G. – Using economic instruments to address emissions from air transport in the European Union. *Environment and Planning* 40 (2008), 189-209
- Mikulic, J., & Prebezac, D. - What drives passenger loyalty to traditional and low-cost airlines? A formative partial least squares approach. *Journal of Air Transport Management*, 17 (2011), 237e240
- Morrel, P., - Airlines within airlines: an analysis of US network airline responses to low cost carriers. *Journal of Transport Management* 11 (2005), 303-312
- Morrell, Peter - Can long-haul low-cost airlines be successful? *Research in Transportation Economics*. Vol. 24. n.º 1 (2008). p. 61-67. 07398859
- Nastasi, A. e D’Alfonso, T. – Vertical agreements between Airports and Carriers-. Technical Report nr. 19 (2010) Sapieza- Universita Di Roma
- Nero, G., - A note on the competitive advantages of large hub-and-spoke networks. *Transportation Research Part E* 35 (4) (1999), 225e239
- Obeng, K. - Airline daily fare differentiation in a medium-size travel market. *Journal of Air Transport Management*, 14(4) (2008), 168e174
- O’Connell, J.F., Ionides, N., - Room for all? *Airline Business*, April (2004), 30–32
- O’Connell, John F.; Williams, George - Passengers’ perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 11. n.º 4 (2005). p. 259-272. 09696997
- Oliveira, A. – An empirical model of Low-cost carriers entry. In *Transportation Research*, part A 42 (2008), pp. 673- 695

- Pereira, C. e Reis, F. - Regular Airlines Flying Towards a Low Cost Strategy. *International Business Research*, Vol. 4, Nr. 1 (2011), pp 93-99
- Prahalad, C.K., Hamel, G., MayeJune - The CC of the corporations. *Harv. Bus. Rev.* (1990), 1e15
- Pilling, M. - Interview: EasyJet CEO Andrew Harrison. (2008, 23 April) *Airline Business*
- Starkie, D. - Airport regulation and competition. *Journal of Air Transport Management* 8 (2002), 62–72
- Read, S., Dew, N., Saras Vahy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. - Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(3) (2009), 1-18
- Redondi, R., Malighetti, P., Paleari, S. - De-hubbing of airports and their recovery patterns. *Journal of Air Transport Management* 18 (1) (2012), 1e4
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. - Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5) (1990), 2e9
- Rodrigues, M. - Turismo e Transporte aéreo: o novo paradigma das Low-Cost- Lisboa, (Junho 2012). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
- Ryans, A. – When companies underestimate low-cost rivals. (2010) *Mckinsey Quarterly*
- Schnell, M. – Does the effectiveness of old airline strategies change? In *O turismo em 2007: Impactos, desafios e oportunidades*, (2003) pp. 32-33
- Silva, L. – As novas valências do transporte aéreo. In *O turismo em 2007: Impactos, desafios e oportunidades*, (2007) pp 32-33
- Spieß, L., & Waring, P. - Aesthetic labour, cost minimization and the labour process in the Asia Pacific airline industry. *Employee Relations*, 27(2) (2005), 193e207
- Stavins, J. - Price discrimination in the airline market: the effect of market concentration. *The Review of Economics and Statistics*, 83(1) (2001), 200e202
- Suau-Sanchez, P., Burghouwt, G., - The geography of the Spanish airport system: spatial concentration and de concentration patterns in seat capacity distribution, 2001–2008 (2011). *Journal of Transport Geography* 19 (2), 244–254
- Travel & Tourism Analyst – Low Cost Airlines- International. Mintel: London (2006), pp.1-27
- Tretheway, M. W. – Distortions of airlines revenues: why the network airline business model is broken. *Journal of Air Transport Management* 10 (2004), 3-14
- Tsai, W., H., & Hung, S., J. - Dynamic pricing and revenue management process in internet retailing under uncertainty: an integrated real options approach. *Omeg* 37(2) (2009), 471-481
- Tugores-Garcia, A. – Analysis of Global Airline Alliances as a strategy for International Network Development. *Universitat Politècnica de Catalunya* (2012)
- Turner, S. - Comparison of passenger profiles and selection criteria: a study of London—Amsterdam passengers, ATRS Conference (2003), Toulouse
- Wernerfelt, B. - A resource-based view of the firm. *Strateg. Manag. J.* 5 (1984), 171e180
- Wensveen, J.G., Leick, R. The long-haul low cost carrier: a unique business model. *Journal of Air Transport Management* 15 (2009), 127e133

Williams, G. - Will Europe's charter carriers be replaced by "no frills" scheduled airlines? *Journal of Air Transport Management* 7 (5) (2001), 277–286.

Winer, R. – A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43 (4) (2001), 83-105

Wolk, A., & Spann, M. – The effects of reference prices on bidding behavior in interactive pricing mechanisms. *Journal of Interactive Marketing*, 22(4) (2008), 2-18

WTTC- An action plan for sustainable growth *World Travel & Tourism Council The future of Air Travel*. (May 2003), pp.5-9

Wulf, T. e Maul, B. - Future Scenarios for the European Airline Industry. *Centar for scenario planning* (2010). HHL-Leipzig Graduate School of Management e Roland Berger Research Unit

Yamanouchi, Kelly – Hartsfield-Jackson Remains No.1 Airport. *The Atlanta Journal-Constitution* (2012)

Yu, S. F. -Price perception of online airline ticket shoppers. *Journal of Air Transport Management*, 14(2) (2008), 66e69

